

R1
236

COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS

PLANEJAMENTO SETORIAL

DA DAP

- 1981 - 199

(Documento - Modelo)

I/2004



DIRETORIA DA ÁREA DE PESQUISAS - DAP

Rio de Janeiro

Junho/81

ÍNDICE

INTRODUÇÃO, COMENTÁRIOS GERAIS E FINALIDADES DO DOCUMENTO .. 01

PARTE I - DIAGNÓSTICO FINANCEIRO-ORÇAMENTÁRIO

| | |
|---|----|
| A - CONCEITUAÇÕES UTILIZADAS NO PRESENTE DIAGNÓSTICO | 06 |
| B - RECEITA DA ÁREA DE PESQUISAS | 07 |
| 1 - Pelos Grandes Órgãos Técnicos da DAP no RJ | 08 |
| 2 - Pelas SUREG's | 09 |
| 3 - Do SEPCAR/Brasília | 10 |
| 4 - Pelos Setores Técnico-Científicos da DAP no RJ | 10 |
| C - DESPESAS DA ÁREA DE PESQUISAS | 13 |
| 1 - No Rio de Janeiro | 13 |
| 2 - Nas SUREG's | 14 |
| 3 - No SEPCAR/Brasília | 14 |
| 4 - Despesa Global | 15 |
| D - FONTES DE RECURSOS | 15 |
| E - BALANÇO ORÇAMENTÁRIO DA DAP | 16 |
| F - CONCLUSÕES DO DIAGNÓSTICO | 17 |
| G - RECOMENDAÇÕES DA PARTE I | 18 |
| H - NOTAS À PARTE | 19 |
| I - DOCUMENTAÇÃO: Gráfico das Fontes de Recursos da DAP | 21 |

PARTE II - ANÁLISE SETORIAL ESPECÍFICA: Recursos Humanos e Estrutura da DAP

PARTE III - "MARKETING" E COMERCIALIZAÇÃO: Dos Serviços Técnicos Especializados

PARTE IV - PROGNOSTICOS E ALTERNATIVAS

INTRODUÇÃO, COMENTÁRIOS GERAIS E

FINALIDADES DO DOCUMENTO

INTRODUÇÃO

A crise da falta de trabalho e de recursos financeiros que tenta envolver a CPRM nestes dois últimos anos, tem nos levado à constante preocupação de bem gerenciar e dirigir a Área Técnica da Cia.

Malgrado a grande folga proporcionada à DAP pelo alívio de alguns antigos setores técnicos transferidos para outras Áreas da Empresa, mesmo assim, a Diretoria ressenete-se do pesado encargo que lhe cabe de superar crises no seu domínio de ação, ao tentar "criar" atividades e angariar linhas financeiras ou orçamentárias para manter os 437 geólogos de um total de 527 técnicos de nível superior que está em suas mãos.

- Por causa de tudo isto e mais:

1) - a impossibilidade e as dificuldades de serem efetivamente usados os atuais sistemas de controles da Cia., para cortar e reduzir despesas e gastos internos na DAP.

2) - a falta de mecanismos rígidos de ordem orçamentária-financeira que evitem que certos tipos de Projetos e Programas Técnicos excedam os custos previstos.

3) - a necessidade de melhor adaptação e adequação da Programação Orcamentária da Cia. à realidade e à natureza das atividades da DAP e seus prolongamentos técnicos nas SUREG's.

4) - a urgência em se conhecer o atual percentual de disponibilidade de pessoal técnico e o seu crescimento até o final do presente ano.

5) - a possibilidade de reorientar e reorganizar as presentes estruturas técnico-administrativas internas da DAP e suas extensões nas SUREG's, face à nova situação surgida com a abrupta extinção de tradicionais Linhas de Serviços. Seguida estas, as vezes, de abertura de outras atividades técnicas inéditas a exigir reciclagem e readaptação do pessoal.

A estes problemas todos junta-se um dos mais sensíveis e difíceis de resolver talvez, qual seja, o da elevada cota de pessoal técnico paralizado por falta de recursos e programas ofi

ciais ocupacionais.

6) - a preocupação permanente do DAP e do SUREMI em equacionar as melhores soluções e alternativas para gerenciar com flexibilidade, os problemas maiores básicos e os do dia-a-dia que afetam o domínio técnico da DAP e das SUREG's.

7) - a necessidade do DAP de manter suficientemente, informados e "up-to-date", os escalões superiores - a Presidência e a Diretoria Executiva, acerca da situação interna e dos problemas maiores em sua Área, bem como os escalões inferiores - as Unidades de 1.^a Linha no RJ e as SUREG's, sobre aquelas decisões e soluções tomadas pelo Diretor ou pela cúpula administrativa da Cia., que atingem a todos os Órgãos supervisores e operacionais da DAP.

8) - a busca de novas linhas de ação e a proposição de atividades técnicas melhor adaptadas às novas situações de "Marketing", dentro e fora do Governo, capazes de serem executadas pela DAP.

COMENTÁRIOS GERAIS

Houve grandes dificuldades na realização deste trabalho devido, principalmente:

1) - à relativa dicotomia entre as atividades técnico-científicas conduzidas no Rio de Janeiro e aquelas das SUREG's.

2) - à falta de um órgão ou setor central, com efetivos poderes para tomada de decisões e controle de despesas e custos na Cia., com extensão à DAP. Evidenciou-se também, que faltam mecanismos de sanções aos setores faltosos, bem como, relativo paralelismo ou superposição de autoridade, neste particular.

3) - à carência de um real "Orçamento Integrado" entre a DAP/RJ e os Orçamentos das SUREG's na área técnica. O que significa, em princípio, que o Escritório do Rio apenas, controla uma parte dos aspectos financeiros-orçamentários.

4) - à quase impossibilidade de serem levantadas receitas e despesas/custos exatos das SUREG's quanto aos Projetos e outras atividades técnicas e seus respectivos órgãos técnico-ad

ministrativos - no caso, as Divisões com seus Setores técnicos e especializados.

5) - à relativa autonomia financeira-orçamentária das SUREG's com conseqüente descentralização e múltiplas autorizações de alocação de despesas e de custeios. O que se nos parece impróprio nesta fase crítica da Cia.

Diagnostica-se assim a falta de um maior e necessário entrosamento financeiro-orçamentário no conjunto da Área Técnica. Daí termos sido obrigados a dividir o presente plano de trabalho, contra nossa vontade, em duas linhas de ação:

a) - no Rio de Janeiro: com dados mais precisos e corretos.

b) - nas SUREG's: com imprecisões e lacunas, contendo apenas dados aproximativos.

O documento aqui apresentado contém certos assuntos, pela primeira vez abordados na Cia., que em virtude do caráter PIONEIRO, pretendemos sejam aceitos como "preliminares". Críticas e opiniões advirão, as quais pedimos sejam construtivas e de melhoria do que está aqui iniciado, até a decisão de sua implantação definitiva na DAP. Com isto, apresentamos os elementos básicos essenciais para a indispensável montagem de um efetivo gerenciamento e administração internos, voltados não para as normas clássicas empresariais, mas adaptados e de acordo com a real natureza Geológica e Mineira das Atividades Técnicas da Cia. na DAP.

A Área Técnica está pautada em ramos de especializações específicas e ilimitadas, dedicadas principalmente, às "Pesquisas" Científicas e apenas em parte, às pesquisas tecnológicas. Em outras palavras, lidamos com atividades que fogem aos padrões normais de qualquer Projeto de Engenharia. Este sempre definido e calculado com segurança, do início ao fim, com todas as suas etapas de custo de emprego de mão-de-obra e de tempo de execução perfeitamente previsíveis. As atividades Geológicas e de Pesquisas Minerais ou Mineiras, ao contrário, além de tratarem de resultados de difíceis definições, têm dificuldades em atingir metas, previamente definidas, e, não contam com Etapas e Fases de trabalho estanques e bem separadas. Portanto, mostram difícil equacionamen-

to dos seus resultados econômicos e grandes dificuldades na sua correta orçamentação.

FINALIDADES DO DOCUMENTO

1) - A finalidade básica deste documento é apresentar um diagnóstico, não tão completo ou aprofundado, de toda a Área Fim da Cia., mas, de qualquer maneira, o suficientemente informativo, claro e simples, de maneira a fornecer um prognóstico razoável da DAP, envolvendo todos os seus setores no RJ e seus ramos junto às SUREG's.

2) - Pretendemos com este tipo de trabalho e estudo, que o DAP vem conduzindo com o auxílio direto de sua Assessoria e a colaboração das Chefias de 1.^a Linha, através de Reuniões periódicas, lançar as bases de um "MODELO" de PLANEJAMENTO SETORIAL DA ÁREA DE PESQUISAS DA CPRM, aceito e facilmente compreensível por todos, de maneira a que o tema seja retomado a cada ano e aperfeiçoado nos mesmos moldes.

3) - Fazer uma real avaliação técnica e científica e de conteúdo prático dos SETORES da DAP, na busca da melhor definição de cada um; enumerar todos os existentes ou que prestam atividades que levam a faturamentos efetivos; reorganizar os mesmos face à crise atual de serviços; fazer nova enumeração e denominação quando necessário, atendendo a real natureza dos serviços prestados por cada setor e não pelas divisões-administrativas (estas englobando, por vezes, 2 ou 3 setores Técnicos Produtivos, ocultos ou embutidos, ou, ao contrário, protegendo Setores Ociosos). Esta análise particular pretende evitar que um Setor Produtivo na atualidade, "Sustente" um outro que não exerce atividade alguma, seja pela falta de alocação de recursos, ou por ser desnecessária, técnica e operacionalmente, a sua existência.

4) - Início de uma PLANIFICAÇÃO SETORIAL da DAP, de maneira a poder melhor prever os períodos e as épocas de "crise", antecipando "problemas" para discutir e propor "soluções a tempo", e mais do que tudo, tentar a elaboração de um efetivo e prático sistema de Controle Financeiro-Orçamentário, adequado à natureza GEOLÓGICA das atividades. (Tentando-se evitar maiores défi

cits. ou surpresas orçamentárias quanto ao previsto).

5) - Tentar colaborar com as partes Financeira e Orçamentária Global da Cia., proporcionando-lhe mecanismos e parâmetros mais corretos e apropriados à natureza dos trabalhos técnicos geológicos e mineiros desempenhados pela CPRM, com vistas a possíveis readaptações dos Setores Orçamentários e Financeiros para a Área Técnica, a qual, de antemão já se sabe, não pode aceitar CERTAS regras e conceitos universais ou gerais daqueles Setores. Parte-se aqui do princípio de que haja talvez, necessidade de se mostrar e defender em termos de finanças e administração, a exata natureza das atividades técnico-científicas executadas pela Cia., as quais sendo imponderáveis e com equacionamentos de resultados e metas dificultosos, fogem a qualquer padrão normal de orçamentação e controle financeiro. ?

- Deseja-se assim, fazer com que os técnicos especialistas, Geólogos e Engenheiros de Minas da Cia., e principalmente, aqueles sediados na DAP, dêem a sua colaboração e ajudem os Setores Econômico-Financeiro e Orçamentário na busca de melhor controle e acerto das programações. Enfim, tem-se que levar a Geologia e a Mineração aos administradores de base e aos economistas gerais, pois sente-se na Cia. que aqueles dois setores já absorveram e se readaptaram demais a estes dois últimos e que chegou, portanto, o momento de se buscar mais entrosamento da Área Técnica Especializada Geológica e Mineira Fim da Cia., com os seus respectivos setores financeiros, orçamentários e administrativos, com vistas a aumentar os acertos destes últimos, como benefício geral para todos. !!

6) - Juntamente com a DAF procurar estabelecer sistemas e normas mais rígidos e adequados de CONTROLE Financeiro-Orçamentário, aí incluído, basicamente, o controle de "Despesas e Custos". Pretende-se também atender reclamação da SUREMI na busca de novos métodos de "redução de custos" na montagem de Projetos e Programas, e de efetivo controle orçamentário das atividades técnicas vis-a-vis das SUREG's e Órgãos de 1.^a Linha do Rio de Janeiro.

PARTE I - DIAGNÓSTICO FINANCEIRO-ORÇAMENTÁRIO

A- CONCEITUAÇÕES UTILIZADAS NO PRESENTE DIAGNÓSTICO

Antes de apresentar o "Diagnóstico Financeiro-Orçamentário da DAP" para 1981, convém que se defina parte da Terminologia aqui adotada.

1º) - RECEITA GLOBAL DA DAP: - compreende o somatório das receitas, em parte ainda "estimadas", para os projetos e atividades vinculadas exclusivamente aos Órgãos de 1.ª Linha da DAP no Rio de Janeiro, às Unidades da DAP nas SUREG's e ao SEPCAR/Brasília.

- No que se refere ao PROESP-Carvão, foi computada para a Receita Global da DAP, somente uma pequena parcela. No caso destinada apenas a alguns Órgãos agraciados com tal no Rio de Janeiro (DEPEP, DEPRO, LAMIN e CECAR), conforme indicados pela Coordenadoria do Projeto. Com relação às SUREG's, não foi computada qualquer quantia para as Unidades Regionais da DAP que estão executando os trabalhos (Divisões e Seções).

- Da mesma forma, não foram considerados na Receita Global da DAP os serviços de Sondagens que constam dos Projetos executados pelos Órgãos da Área de Pesquisas.

2º) - RECEITA DITA PARCIAL (RELATIVA AO ÓRGÃO) - (SUPERVISOR OU EXECUTOR): - corresponde à uma parcela da "Receita Global da DAP" atribuída ao Órgão (Departamentos, LAMIN, CECAR, SEDOTE, SUREMI, SUREG's).

Ou seja, é a receita gerada pelos serviços, seja apenas supervisionados seja quando executados diretamente, em parte ou no todo, pelo Órgão em projetos ou outras atividades da Área de Pesquisas.

- No caso de projetos e atividades cuja execução é de responsabilidade das SUREG's, foram fixadas pela SUREMI para os Órgãos de Supervisão da DAP no Rio de Janeiro, taxas de "supervisão e consultoria". (Uma medida nova, julgada necessária e que teve por base o estudo das características dos serviços realizados e os percentuais usualmente empregados para esse fim em empresas de serviços semelhantes).

Assim, foram adotados os índices de 5,0% para supervisão de projetos de Pesquisas Próprias, 3,0% para supervisão dos projetos executados para Terceiros e DNPM, e 1,5% como taxa de consultoria técnica para todos os projetos (Pesquisas Próprias,

Terceiros e DNPM; exceto o PROESP-Carvão).

- A receita dos projetos e serviços realizados diretamente pelos Órgãos de 1.^a Linha da DAP no Rio de Janeiro, foi devidamente lançada no respectivo órgão executor, exceto nos casos em que ocorre a participação indireta e parcial de outro órgão, quanto então é efetuado o devido rateio, conforme as taxas estipuladas pela SUREMI. Por exemplo, toda a receita do Projeto executado pelo DEGEO para a Cia. Nacional de Alcalis, foi destinada a este Órgão, salvo a parcela correspondente aos trabalhos do CECAR.

B - RECEITA DA ÁREA DE PESQUISAS

Vários foram os enfoques e os tipos de abordagem dados a este item, visando uma melhor análise e estudo da situação atual da "Área Técnica" na Cia. relativa à DAP. (As terminologias e os conceitos usados não correspondem necessariamente ao que é usualmente utilizado pelo Setor Financeiro da Cia.).

- Em função de se melhor diagnosticar a "ociosidade" originada nas unidades da DAP, em decorrência do nível de recursos destinados para 1981, bem como buscar alternativas práticas e imediatas que possam minimizar o problema, que apresenta tendências de se agravar ainda mais no decorrer do segundo semestre, dividimos a "Receita Global" em quatro linhas básicas distintas na Área Técnica:

1º) - Pelos Órgãos de Supervisão da DAP no RJ

2º) - Pelas Atividades Técnicas da DAP nas SUREG's

3º) - Pelo SEPCAR/Brasília: - Trata-se de um Projeto de "Locação e Controle de Áreas", instituído por solicitação direta da DFPM/DNPM, cuja execução das atividades estava até recentemente centralizada em Brasília. A supervisão está a cargo do CECAR, e o pessoal do Projeto está lotado na Sede da Cia. (Por solicitação do cliente, que pretende descentralizar os serviços, parte do pessoal está sendo gradativamente transferido para as SUREG's, permanecendo em Brasília apenas um núcleo de coordenação).

49) - Pelos Setores Especializados da DAP no RJ(*)

- A "RECEITA GLOBAL DA DAP", em 1981, está estimada em Cr\$ 2.517,0 milhões. (Nos exercícios de 1980 e 1979, neste último ainda incluídos a Sondagem e o CETEM, os investimentos em valores corrigidos para o presente exercício, com base na "Coluna Dois" do IGP da Fundação Getúlio Vargas, foram de Cr\$ 3.407,8 e Cr\$ 8.067,3, respectivamente).

Isto representa uma redução real de 26,0% e de ... 69,0% no corrente ano, quando comparado às receitas dos anos 79 e 80, e configura uma nítida queda nos trabalhos de pesquisas geológica e mineira dentro da Cia.

1 - Alocação da Receita pelos Grandes Órgãos Técnicos da DAP no RJ (Em Cr\$ Milhões)

A Receita relativa aos Órgãos da DAP no Rio de Janeiro foi estimada em função dos projetos e atividades previstas para 1981. Os valores foram alocados aos respectivos órgãos que executam ou supervisionam os serviços, conforme os princípios estabelecidos e já explicados anteriormente.

- Cabe esclarecer que a receita alocada à cada órgão poderá vir a sofrer pequenos ajustes e acertos, em função de parte dos recursos do DNPM, cuja natureza dos trabalhos ainda está sendo definida.

| ÓRGÃO | RECEITA GLOBAL | RECEITA PARCIAL (Relativa Ao Órgão no RJ) |
|--|-----------------|---|
| 1 - DEGEC | 1.039,6 (41,3%) | 62,5 (14,7%) |
| 2 - DEPEP | 438,7 (17,4%) | 56,7 (13,4%) |
| 3 - DEGEO | 278,0 (11,0%) | 29,5 (7,0%) |
| 4 - DEPRO | 196,0 (7,8%) | 70,1 (16,6%) |
| 5 - CECAR | 145,2 (5,8%) | 116,2 (27,4%) |
| 6 - LAMIN | 72,5 (2,9%) | 72,5 (17,1%) |
| 7 - SEDOTE | 7,0 (0,3%) | 7,0 (1,6%) |
| - RECURSOS DO DNPM- A Definir | 340,0 (13,5%) | 9,3 (2,2%) |
| TOTAL | 2.517,0 | 423,8 |

(*) Novo tipo de enfoque. Visa a verificação dos exatos graus de ocupação ou de "disponibilidade" nos diversos Setores técnicos de atuação que compõem a DAP. Para isto, discutiu-se e acertou-se com os Chefes de 1ª Linha e a SUREMI, uma relação à parte destes, independentemente de formarem ou não unidades Técnicas-Administrativas reconhecidas no Organograma oficial da Cia.

- No caso das Pesquisas Próprias foi considerado o valor de Cr\$ 569,5 milhões, pois os restantes Cr\$ 44,0 milhões, por conta do antigo Fundo Financeiro de Pesquisas (até março/81), foram aprovados pela D.E. quando os dados aqui expostos já haviam sido levantados.

- Neste Diagnóstico, a Receita das Pesquisas Próprias corresponde à estimativa das despesas diretas mais 40,0% das mesmas.

- Os "RECURSOS DO DNPM - A Definir", da ordem de Cr\$ 340,0 milhões, se referem a Cr\$ 100,0 milhões bloqueados pelo DNPM para custeio de seu pessoal e o restante relativo ao Projeto Estudo dos Garimpos Brasileiros. A liberação desta verba poderá se processar no decorrer do 2º semestre. (O valor de Cr\$ 9,3 milhões constante da coluna "Receita Parcial" foi calculado a partir dos Cr\$ 340,0 milhões com base nos índices fixados pela SUREMI. Após a definição pelo DNPM acerca da natureza dos serviços, aquele valor será devidamente alocado aos Órgãos de 1ª Linha no RJ).

2 - Alocação da Receita pelas SUREG's (Em Cr\$ Milhões)

- A estimativa da Receita Parcial das SUREG's refere-se às unidades (Divisões e Seções) das mesmas que estão subordinadas à DAP e foi alocada em função dos serviços previstos. (Estão incluídos, inclusive, os Recursos do DNPM - A Definir, distribuídos conforme uma listagem de Projetos alternativos já previamente discutidos entre a SUREMI e aquele Órgão).

| | RECEITA GLOBAL(*) | RECEITA PARCIAL (Relativa às Atividades Técnicas da DAP nas SUREG's) |
|--------------------------|-------------------|--|
| 1 - Belém | 413,9 | 401,1 (19,6%) |
| 2 - Recife | 272,3 | 261,7 (12,8%) |
| 3 - São Paulo | 268,7 | 259,7 (12,7%) |
| 4 - Goiânia | 230,7 | 222,7 (10,9%) |
| 5 - Salvador | 186,7 | 180,1 (8,8%) |
| 6 - Belo Horizonte | 178,2 | 172,3 (8,5%) |
| 7 - Porto Velho | 201,9 | 161,4 (7,9%) |

(*) Na receita global prevista para as SUREG's não estão incluídos os recursos referentes aos serviços executados diretamente pelos Órgãos de 1ª Linha no RJ, o que explica a diferença com relação ao faturamento total da DAP-RJ (no valor de Cr\$... 2.517,0 milhões).

| | | |
|------------------------|---------|---------------|
| 8 - Porto Alegre | 149,5 | 145,0 (7,1%) |
| 9 - Fortaleza | 127,1 | 123,2 (6,0%) |
| 10 - Manaus | 120,4 | 116,0 (5,7%) |
| - TOTAL | 2.149,4 | 2.043,2 |

Houve uma certa dificuldade em avaliar a Receita e a Despesa da Área de Pesquisas, principalmente, nas SUREG's Porto Alegre, São Paulo e Recife, já que as atividades de sondagem não estão subordinadas à DAP, o que dificulta a exata obtenção dos valores.

Assim, não foram computadas as despesas decorrentes dos serviços de sondagem e nem as respectivas receitas, inclusive no que se refere ao PROESP-Carvão. (Estes são casos de legítimas superposições parciais, confusões e constantes conflitos quanto aos aspectos financeiros-orçamentários e técnicos. Tais situações, achamos merecem talvez, um reestudo.

3 - Alocação da Receita do SEPCAR/Brasília

- A receita prevista para o SEPCAR neste ano é de Cr\$ 50,0 milhões.

4 - Alocação da Receita pelos Setores Técnico-Científicos da DAP no RJ

- En função da natureza dos serviços atribuídos às várias Divisões da DAP no Rio de Janeiro, muitos dos quais encontram-se disseminados por diferentes unidades ou têm caráter de apoio operacional, procurou-se caracterizar duas linhas básicas: uma de SERVIÇOS TÉCNICOS-CIENTÍFICOS com 22 Setores, e outra de INFRAESTRUTURA DE APOIO com 04 Setores. (Estas últimas assim relacionadas e apenas, internamente, em função não somente de sua própria natureza mas, porque não têm condições aparentes de realizar trabalhos para Terceiros, ou seja, gerar diretamente receitas efetivas.

a) - "Linha de Serviços Técnicos" (Em Cr\$ Milhões)

| SETORES | RECEITA GLOBAL | RECEITA PARCIAL (Relativa ao Setor no RJ) |
|--|----------------|---|
| 1 - CARTOGRAFIA E ATIVIDADES AFINS | 16,0 | 13,0 |
| 2 - GEOFÍSICA TERRESTRE (Métodos Clássicos) | 152,0 | 56,1 |
| 3 - GEOLOGIA DO CARVÃO | 281,2 | 32,2 |
| 4 - SEDIMENTOLOGIA (inclui também Análise de Minerais Pesados Detríticos) | 31,2 | 31,2 |
| 5 - OURO (*) | 639,1 | 22,8 |
| 6 - ANÁLISES QUÍMICAS | 20,6 | 20,6 |
| 7 - ENGENHARIA DE MINAS ... | 107,5 | 16,7 |
| 8 - PESQUISAS PRÓPRIAS (**). | 282,1 | 16,6 |
| 9 - GEOLOGIA MARINHA | 20,0 | 14,0 |
| 10 - LEVANTAMENTO GEOLÓGICO - (inclui mapeamento) | 255,0 | 12,5 |
| 11 - MINERALOGIA E ESPECTRO - GRAFIA | 12,1 | 12,1 |
| 12 - GEOQUÍMICA | 30,0 | 11,6 |
| 13 - METALOGENIA, GEOLOGIA ECONÔMICA E PESQUISA MINERAL DE DETALHE (***)..... | 114,2 | 11,9 |
| 14 - "VENDA DE INFORMAÇÕES" - (Envolve CARTOGRAFIA, alguns Departamentos e parte da SEDOTE (****) | 14,6 | 14,6 |

(*) O caso do Ouro ainda não completamente definido como linha Setorial a parte, ou de Prestação de Serviços. De qualquer forma, julgamos ser necessário a sua separação por vários motivos; inclusive a de poder obter faturamento próprio através os seus trabalhos.

(**) É uma importante Atividade Técnica Especializada na Cia., mas não tem condições de prestar serviços externos.

(***) Englobados por estarem muito afins e interligados. Inclui parte dos projetos específicos do DNPM, hoje parcialmente desativados. Tem condições de gerar receitas através dos especialistas do Setor.

(****) Outro assunto ainda em vias de definição na DAP. Ultimam-se os estudos de "Marketing" deste Setor, e assim fazer com que o mesmo possa faturar alguma coisa para Terceiros. Assunto a ser levado à D.E. em breve. Há Grupo de Trabalho estudando o assunto.

| | | |
|---|---------|-------|
| 15 - HIDROGEOLOGIA | 40,0 | 4,8 |
| 16 - PETROGRAFIA | 4,1 | 4,1 |
| 17 - PERFILAGEM (*) | 14,0 | 2,4 |
| 18 - TOPOGRAFIA | 94,4 | 75,4 |
| 19 - AEROFOTOGRAMETRIA E SERVIÇOS FOTOGRÁFICOS | 24,2 | 17,2 |
| 20 - PALEONTOLOGIA (inclui Determinações e Análises) | 0,5 | 0,5 |
| 21 - GEOTÉCNICA (**) | - | - |
| - TOTAL | 2.152,8 | 390,3 |

- Neste total não estão incluídos os Recursos do DNPM a Definir, cuja "Receita Parcial" Relativa ao Órgão da DAP no RJ é de Cr\$ 9,3 milhões e cuja "Receita Global" é de Cr\$ 340,0 milhões.

b) - "Linha de Infraestrutura de Apoio" (Em Cr\$ Milhões)

- Os Setores aqui relacionados são Divisões e Seções especializadas constantes do Organograma da DAP. Na verdade, eles não têm condições de, diretamente ou independentemente, gerarem Receitas.

| SETORES | RECEITA GLOBAL | RECEITA PARCIAL (Relativa ao Setor no RJ) |
|---|----------------|---|
| 1 - PEDIDOS DE PESQUISA (DIPEPE do DEPEP) | 17,2 | 17,2 |
| 2 - DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA (SEDO-TE - ligada à SUREMI) | 3,0 | 3,0 |
| 3 - APOIO LABORATORIAL (DIAPAN do LAMIN) | 4,0 | 4,0 |
| 4 - CONTROLE FÍSICO-FINANCEIRO DE PROJETOS (DICONP - ligada à SUREMI) | - | - |
| - TOTAL | 24,2 | 24,2 |

- A "Receita Global da DAP", portanto, composta pela "Receitas Parciais" dos Órgãos de 1.^a Linha da DAP no Rio de Janeiro, das Unidades da DAP nas SUREG's e do SEPCAR, atinge ... CR\$ 2.517,0 milhões.

(*) Separada dentro da própria Geofísica. Devido ao grande incremento da atividade só da perfilagem nos últimos tempos. Ela sozinha às vezes, fatura mais que o restante da Geofísica.

(**) É um setor ainda em fase de montagem, cujas atividades atualmente estão alocadas à Divisão de Projetos Específicos (DIPROE) do DEGEC.

C - DESPESAS DA ÁREA DE PESQUISAS

- No cálculo das Despesas foram levados em conta os seguintes aspectos:

1) - A estimativa das despesas de salários e encargos com pessoal foi baseada na atual lotação de cada unidade que consta na folha de pagamentos, incluindo a remuneração das gratificações de função. Foi considerado um reajuste médio de 40,0% nos salários, a partir de julho/81.

2) - As despesas com diárias, equipamentos, materiais, passagens diversas, depreciações, etc., foram estimadas a partir dos gastos médios havidos em 1980, devidamente corrigidos em função do índice de inflação, estimado em 90,0% para 1981, e compatibilizados com o volume de serviços previstos para o corrente exercício.

3) - Foram incluídos os serviços subcontratados pela CPRM para a Área de Pesquisas (mormente o DEGEO).

- Cabe ressaltar que as despesas computadas, compreendem o total dos Custos previstos dos Órgãos da Área de Pesquisas, caso seja mantida a estrutura técnico-administrativa atualmente vigente. (Abrange os custos Diretos mais os Indiretos previstos em cada órgão).

1 - No Rio de Janeiro

- A despesa estimada para a Área de Pesquisas no Rio de Janeiro, será da ordem de Cr\$ 627,2 milhões, assim distribuída (Em Cr\$ Milhões):

| | |
|----------------------|---------------|
| 1 - LAMIN (*) | 150,2 (23,9%) |
| 2 - DEPRO (**) | 121,2 (19,3%) |
| 3 - CECAR | 107,1 (17,1%) |
| 4 - DEGEC | 64,6 (10,3%) |
| 5 - DEGEO | 58,7 (9,4%) |

(*) Herdou estrutura antiga de difícil renovação. Não é flexível operacionalmente. Pouco aberto ao "marketing". É considerado o Setor mais tradicional da DAP.

(**) Tem custos elevados devido aos altos índices embutidos de "depreciação dos equipamentos" de Geofísica. Serão propostas alterações contábeis para dirimir-se esta anormalidade.

| | |
|----------------------|--------------|
| 6 - DEPEP | 44,2 (7,0%) |
| 7 - SEDOTE | 21,2 (3,4%) |
| - SUBTOTAL | 567,2 |
| 8 - SUREMI | 33,8 (5,4%) |
| 9 - DAP/ASSDAP | 26,2 (4,2%) |
| - TOTAL | 627,2 |

- A SUREMI, sendo um Órgão de Coordenação Superior e não gerando diretamente receita, foi listada e destacada dos Órgãos Departamentais e de Serviços.

2 - Nas SUREG's

- As despesas previstas para as Unidades da DAP nas SUREG's foram levantadas com alguma dificuldade, em face da mistura e da aglutinação de estruturas administrativas que se verificam em certos casos com outras Áreas da Cia., bem como da falta de um mecanismo eficiente que proporcione os meios necessários para um controle REALÍSTICO de classificação e rateio de despesas. (O caso que ocorre com maior freqüência diz respeito à alocação, em um determinado Órgão, de equipamentos e materiais destinados à uma atividade, geralmente sondagem, enquanto que o pessoal correspondente encontra-se vinculado a outro órgão na mesma SUREG).

| | |
|--------------------------|---------------|
| 1 - GOIÂNIA | 213,1 (13,5%) |
| 2 - SALVADOR | 211,9 (13,4%) |
| 3 - BELO HORIZONTE | 207,7 (13,2%) |
| 4 - RECIFE | 192,5 (12,2%) |
| 5 - SÃO PAULO | 177,1 (11,2%) |
| 6 - BELÉM | 175,6 (11,1%) |
| 7 - MANAUS | 113,2 (7,2%) |
| 8 - FORTALEZA | 111,3 (7,1%) |
| 9 - PORTO VELHO | 88,0 (5,6%) |
| 10 - PORTO ALEGRE | 85,6 (5,4%) |
| - TOTAL | 1.576,0 |

3 - SEPCAR/Brasília 47,8

4 - Despesa Global

- A despesa global prevista para a DAP (SUREG's, Rio de Janeiro e Brasília), em 1981, é de Cr\$ 2.251,0 milhões, dos quais, cerca de 70% correspondem aos salários e encargos de pessoal, 22,0% ao item materiais, equipamentos, etc. e 8,0% às diárias.

- As despesas das SUREG's perfazem 70,0% deste total, 28,0% são exclusivos para o Escritório do Rio de Janeiro e os restantes 2,0% cabem ao SEPCAR/Brasília.

D - FONTES DE RECURSOS

- A participação prevista das diferentes "Fontes de Recursos" na receita da Área de Pesquisas, em 1981, é a seguinte (Em Cr\$ Milhões):

| | |
|---|---------|
| 1 - DNPM | 1.532,0 |
| - Convencional | 302,2 |
| - A Definir | 340,0 |
| - Crédito Outorgado | 150,0 |
| - Ouro + Carvão | 740,0 |
| 2 - OURO (DNPM + CPRM) | 639,1 |
| 3 - CARVÃO (DNPM + CPRM) | 312,8 |
| 4 - PESQUISAS PRÓPRIAS | |
| - Com Ouro (*) | 569,5 |
| - Sem Ouro | 425,4 |
| 5 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA TERCEIROS (exceto DNPM | |
| - inclui GEBAN, Paulipetro e Outros) | 497,5 |
| - TOTAL DAS "FONTES DE RECURSOS" (**). | 2.517,0 |

- Através do gráfico I (página 21) pode-se comparar os investimentos das várias Fontes de Recursos, por clientes, nos anos de 1980 e 1981, a preços corrigidos.

- Observa-se que no exercício de 1981, somente os serviços para Terceiros apresentam variação positiva. As "recei

(*) Como já foi dito na página 08, não foram incluídos os restantes Cr\$ 44,0 milhões aprovados pela D.E., pois o levantamento financeiro-orçamentário aqui exposto já havia sido concluído.

(**) O total de Cr\$ 2.517,0 milhões não corresponde necessariamente ao somatório das parcelas das Fontes de Recursos, já que algumas encontram-se repetidas.

tas" ou faturamentos das demais fontes estão em franco declínio. Isto significa uma redução real das atividades globais da Área de Pesquisas da Cia. em 1981.

E - BALANÇO ORÇAMENTÁRIO DA DAP

- O balanço orçamentário da Área de Pesquisas projetado para 1981, de acordo com os novos dados levantados pela DAP, após cerca de 3 meses de trabalho onde se engajarem a ASSDAP e os Órgãos de Primeira Linha do RJ, é o seguinte (*):

- NO RIO DE JANEIRO

| Em Cr\$ Milhões | | | |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------|
| UNIDADE | RECEITA RELATIVA AO ÓRGÃO | DESPESAS DOS ÓRGÃOS | RESULTADO |
| DEPEP | 56,7 | 44,2 | (+) 12,5 |
| CECAR | 116,2 | 107,1 | (+) 9,1 |
| DEGEC | 62,5 | 64,6 | (-) 2,1 |
| SEDOTE | 7,0 | 21,2 | (-) 14,2 |
| DEGEO | 29,5 | 58,7 | (-) 29,2 |
| DEPRO | 70,1 | 121,2 | (-) 51,1 |
| LAMIN | 72,5 | 150,2 | (-) 77,7 |
| RECURSOS DO DNPM (A Definir) | 9,3 | - | (+) 9,3 |
| SUBTOTAL | 423,8 | 567,2 | (-) 143,4 |
| SUREMI | - | 33,8 | (-) 33,8 |
| DAP/ASSDAP | - | 26,2 | (-) 26,2 |
| TOTAL | 423,8 | 627,2 | (-) 203,4 |

- NAS SUREG's

| Em Cr\$ Milhões | | | |
|-----------------|-----------------------------|----------------------|-----------|
| UNIDADE | ÁREA TÉCNICA DA DAP | | RESULTADO |
| | RECEITA RELATIVA AS SUREG's | DESPESAS DAS SUREG's | |
| BELEM | 401,1 | 175,6 | (+) 225,5 |
| SÃO PAULO | 259,7 | 177,1 | (+) 82,6 |

(*) Tal quadro não coincide com a Proposta Orçamentária inicial, apresentada em dez./80 a D.E. e ao C.A. conforme programação de rotina, efetuada pela D.A.F.

| | | | |
|--------------|----------------|----------------|------------------|
| PORTO VELHO | 161,4 | 88,0 | (+) 73,4 |
| RECIFE | 261,7 | 192,5 | (+) 69,2 |
| PORTO ALEGRE | 145,0 | 85,6 | (+) 59,4 |
| FORTALEZA | 123,2 | 111,3 | (+) 11,9 |
| GOIÂNIA | 222,7 | 213,1 | (+) 9,6 |
| MANAUS | 116,0 | 113,2 | (+) 2,8 |
| SALVADOR | 180,1 | 211,9 | (-) 31,8 |
| B. HORIZONTE | 172,3 | 207,7 | (-) 35,4 |
| TOTAL | 2.043,2 | 1.576,0 | (+) 467,2 |

- EM BRASÍLIA

| Em Cr\$ Milhões | | | |
|-----------------|---------|---------|-----------|
| UNIDADE | RECEITA | DESPEZA | RESULTADO |
| SEPCAR | 50,0 | 47,8 | (+) 2,2 |

- Analisando o conjunto da DAP - Rio de Janeiro, SUREG's e Brasília, verifica-se os totais de Cr\$ 2.517,0 milhões para a "Receita Global", Cr\$ 2.251,0 milhões para a Despesa. De onde ressalta pois, um Resultado Superavitário da ordem de ... Cr\$ 266,0 milhões para o exercício de 1981.

F - CONCLUSÕES DO DIAGNÓSTICO

- 1) - O Balanço Orçamentário da Área de Pesquisas para 1981, aqui consideradas as Unidades do Rio de Janeiro, as SUREG's e o SEPCAR/Brasília, acusa um SUPERAVIT de Cr\$ 266,0 milhões.
- 2) - O total da RECEITA a ser faturada ou produzida pelos ÓRGÃOS DA DAP, em 1981, será de Cr\$ 2.517,0 milhões. A qual se mostra assim distribuída: - cerca de 81,0% correspondem às SUREG's; - 17,0% ao Rio de Janeiro e os restantes 2,0% ao SEPCAR/Brasília.
- 3) - Das dez SUREG's, somente Belo Horizonte e Salvador são DEFICITÁRIAS.
- 4) - No Rio de Janeiro, apenas o CECAR e o DEPEP terão "SUPERAVIT" neste ano de 1981. Em outras palavras, somente estes 2 Órgãos da DAP estão dentro dos limites orçamentários. (Ressalta-se no entanto, o caso especial e mui particular do DEPEP.

Este não Presta Serviços a Terceiros, nem possui linhas de atividades capazes de gerar para a Cia. diretamente, recursos financeiros ou faturamento. Tal como todos os demais Órgãos da DAP. Segue-se aqui apenas a tradição contábil da CPRM que rotula como "Receita" uma verba que se coadunaria essencialmente, como DESPESA. A nosso ver as "Receitas" do DEPEP ocorreriam somente a partir da Negociação de Jazidas; tome-se como exemplo os recursos gerados pela venda das reservas de Carvão).

- 5) - Em termos de DESPESAS, o LAMIN participa com 24,0% do total do Rio de Janeiro e o DEPRO com 19,0%. (Verifica-se, portanto, que dos sete Órgãos de 1.^a Linha existentes na DAP/RJ, apenas dois são responsáveis por 1/3 das despesas globais no Rio de Janeiro).
- No que se refere às SUREG's, das dez existentes, apenas três - Goiânia, Salvador e Belo Horizonte, respondem por 39,0% das despesas totais do conjunto das Unidades Regionais.
- 6) - Grande parte das despesas do DEPRO concluiu-se, são por conta do custo de DEPRECIACÃO e MANUTENÇÃO de EQUIPAMENTOS. O qual soma cerca de 40,0% das despesas globais do item "Materiais, Equipamentos, etc." da Área de Pesquisas no RJ.
- 7) - O custo de PESSOAL representa 78,0% das despesas, sendo 70,0% em Salários e Encargos e 8,0% em Diárias. O LAMIN é a unidade que tem o custo mais elevado em Pessoal no Rio de Janeiro, participando com 27,0% do total da DAP/RJ. Entre as SUREG's, o custeio com o mesmo item Pessoal, cabe à Belo Horizonte o maior percentual, com 15,0% do total das Unidades Regionais.
- 8) - Em termos de "Fontes de Recursos", com exceção dos "Serviços para Terceiros", todas as demais mostram uma sensível redução em seus investimentos, com conseqüente queda no volume de trabalho.

G - RECOMENDAÇÕES DA PARTE I

- 1) - Que sejam estabelecidos e colocados em PRÁTICA, novos e efi-

cientes mecanismos que possibilitem um efetivo e rápido controle de todas e quaisquer DESPESAS, para que se cumpram integralmente as propostas orçamentárias, tanto da rubrica de "Custo Direto" como de "Indireto".

- 2) - Que seja efetivamente efetuado e tentado por todos os Órgãos de 1.^a Linha da DAP, extensivo às SUREG's na parte que lhes dizem respeito, a rápida redução de despesas. (Todas sugestões destinadas a montagem de tais mecanismos, oriundas da Área Técnica neste sentido, serão devidamente consideradas pelo DAP).
- 3) - Que seja buscado o máximo de acerto e o pleno êxito na descoberta de Jazidas Minerais capazes de apresentar "reservas" com reconhecida viabilidade técnica e econômica. Para efeitos de rápida aceitação junto a Iniciativa Privada, visando-se a alimentação constante e a melhoria da atividade de "Negociação de Jazidas", na Cia. (Cada tostão gasto nas "Pesquisas Próprias" ou na "Seleção de Áreas" Mineralizadas deve ter o seu retorno não apenas assegurado de antemão, mas multiplicado de várias vezes. Pedese que as SUREG's e os Órgãos correspondentes da DAP, sejam absolutamente rigorosos neste aspecto).
- 4) - Que haja uma real e efetiva preocupação na busca de novas linhas de atividades técnicas. Também que sejam elaborados novos mecanismos, adequados à ampliação do "Marketing" de Serviços Técnicos da DAP.
- 5) - Que sejam estudadas junto às demais Áreas da Companhia, medidas necessárias visando o corte geral de despesas e a "minimização" dos custos, bem como, a melhoria de todas as tentativas de aumentar a receita e o faturamento. As medidas adotivas seriam aplicáveis a todos os Setores da Empresa, não ficando restritas somente ao âmbito da Área de Pesquisas.

H - NOTAS À PARTE

- 1) - O CRÉDITO de Cr\$ 150,0 milhões concedido pela CPRM ao DNPM, conforme deliberação da Diretoria Executiva, em reunião de
-

23.06.81, não foi computado na receita global, pois a Parte I deste documento já havia sido concluída. A natureza dos ser
viços referentes a este crédito ainda está em fase de defini
ção pelo DNPM.

2) - Os "Recursos do DNPM - A Definir", conforme consta no item "Fontes de Recursos" da página 14, no valor de Cr\$ 340,0 milhões, após vários entendimentos com o DNPM, deverá sofrer uma redução da ordem de Cr\$ 100,0 milhões referentes às aplicações de Custeio com o Pessoal daquele Órgão.

3) - Dos SERVIÇOS de Geologia e Pesquisa Mineral a serem presta
dos no EXTERIOR, com exceção da pequena participação do DEPRO no Projeto Aerogeofísica na Somália, não se dispõe ainda dos elementos e informes completos quanto a atuação dos Órgãos da DAP.

- Do total de cerca de Cr\$ 130,0 milhões em despe
sas diretas previstas para o citado Projeto, estima-se em 10,0% deste valor a taxa de fiscalização relativa aos servi
ços do DEPRO.

4) - O valor alocado como "Receita" para as PESQUISAS PRÓPRIAS foi de Cr\$ 569,5 milhões. No entanto, por decisão da D.E. de
vem ser acrescidos mais Cr\$ 44.0 milhões por conta do antigo Fundo Financeiro de Pesquisas até março/81, o que totaliza
Cr\$ 613,0 milhões neste item para 1981.

- TOTAL GERAL (Previsão): Cr\$ 2.741,0 milhões

I - FONTES DE RECURSOS DA ÁREA DE PESQUISAS

1980 e 1981

(A preços corrigidos de 1981)

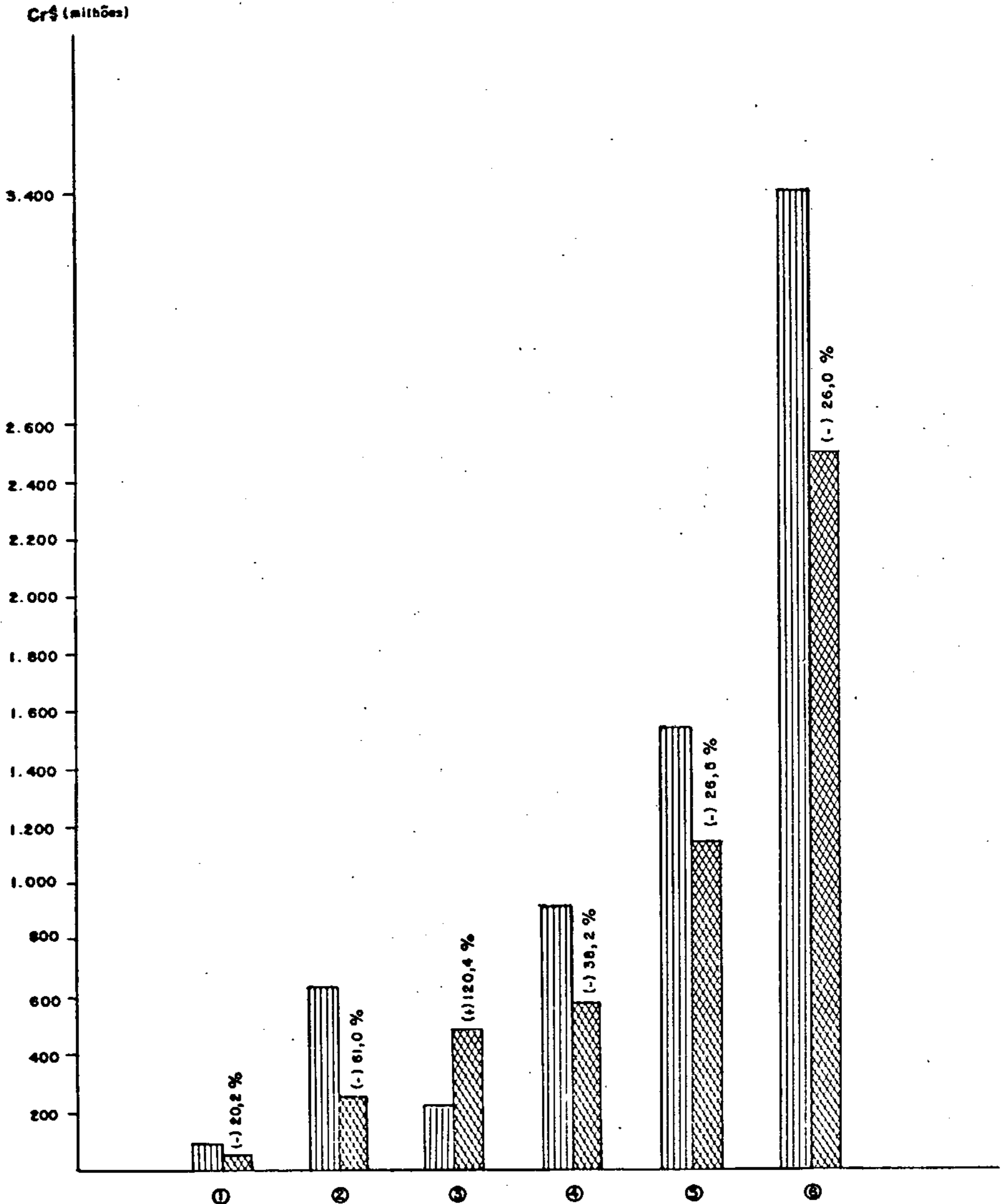


GRÁFICO I

- 1980

- 1981

- ① CARVÃO - CPRM
 ② CARVÃO - DNPM
 ③ TERCEIROS
 ④ PESQUISAS PRÓPRIAS
 ⑤ DNPM (convencional e ouro)
 ⑥ TOTAL GERAL

1980

1981

(EM Cr\$ 1.000,00)

| | 1980 | 1981 |
|---|-------------|-------------|
| ① | 84.963,0 | 67.800,0 |
| ② | 628.535,0 | 245.000,0 |
| ③ | 225.719,0 | 497.500,0 |
| ④ | 921.175,0 | 569.500,0 |
| ⑤ | 1.547.455,0 | 1.137.200,0 |
| ⑥ | 3.407.847,0 | 2.517.000,0 |