



Organizações militares prestadoras de serviços no SISMA Uma Necessidade

Ten.-Cel.-Av. Manoel Antonio Barreira

INTRODUÇÃO

Em entrevista ao jornal O Estado de São Paulo, em 30 de Janeiro de 2000, o Comandante da Aeronáutica, Ten.-Brig.-do-Ar Carlos de Almeida Baptista, declarou o seguinte:

“De 1995 para cá, o nosso orçamento foi reduzido à metade. Fica muito difícil sobreviver com isso.”

No contexto atual, o principal óbice que aflige a Aeronáutica é a escassez de recursos financeiros disponíveis para a logística. A quantidade de horas de voo que o SISMA pode apoiar não está atendendo às necessidades operacionais do Comando da Aeronáutica. A falta de recursos financeiros está criando um cenário preocupante.

Os baixos índices de disponibilidade dos meios aéreos, causados, principalmente, pela falta de peças para reposição, atingem de forma letal a pronta-resposta da Força Aérea, impedindo-a de cumprir eficazmente a sua destinação constitucional.

Por tudo isso, é preciso repensar o modo de gerenciamento dos recursos financeiros a fim de otimizar os meios existentes. O gerenciamento atual não permite o conhecimento dos gastos por atividade nas Organizações, o que impede uma administração adequada dos recursos.

Assim sendo, torna-se necessária e de fundamental importância para a Aeronáutica a proposta de implantação de um “novo” modelo de gestão no SISMA.



O modelo de gerenciamento proposto é o Sistema de Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), cujo objetivo é a inserção da cultura empresarial na administração das Organizações do SISMA, baseado na informação de custos e na cobrança dos serviços prestados. Com o conhecimento dos custos, o resultado esperado é a sua redução e a melhoria da produtividade, eliminando atividades que não agregam valores às missões das Organizações, contribuindo, assim, para otimizar os constrangimentos orçamentários.

O Sistema OMPS constitui a primeira iniciativa para atender aos inovadores conceitos da Reforma Administrativa do Governo Federal a ser implantada nas Forças Armadas. Representa a concretização de um esforço empreendido com o propósito de não apenas modernizar a logística, mas, principalmente, estruturá-la adequadamente para enfrentar os desafios futuros.

O MODELO DE GERENCIAMENTO ATUAL

Sistemas de informações existentes

No cenário presente, a redução de gastos com a melhoria de desempenho torna-se uma meta desafiadora e necessária. Entretanto, atualmente, a DIRMA não dispõe de informações gerenciais suficientes para promover cortes seletivos de gastos, de modo a não comprometer ainda mais o desempenho das atividades de apoio logístico.

“A incapacidade de mensuração dos custos das organizações do SISMA causa grande preocupação àquela Diretoria, pois cada vez mais vem se propugnando pela qualidade do gasto e não simplesmente pelo corte do gasto.”

Os sistemas de informações gerenciais (SIAFI e Projeto 300) existentes não permitem o conhecimento de qual medida cada tipo de despesa contribui para os resultados obtidos.

Mais ainda, não identificam quais as atividades da logística que agregam valor ao resultado final. Também ignoram qual é a taxa de consumo de recursos por atividade e quanto custam os processos de manutenção.

O registro contábil dos estoques do SISMA no Projeto 300 possui várias discrepâncias, as quais tiveram como fatores contribuintes os seguintes aspectos: conversão de moedas, grande quantidade de itens sem movimentação e itens registrados quando a inflação era alta no País, gerando valores totalmente distorcidos da realidade.

Para se ter uma idéia dessas discrepâncias, o valor contabilizado dos estoques de material aeronáutico, segundo o Projeto 300, em maio de 1999, situava-se na casa de R\$ 1.275.282.061,74 (um bilhão, duzentos e setenta cinco milhões, duzentos e oitenta dois mil, sessenta e um reais e setenta e quatro centavos). Estes dados foram retirados do Relatório de Auditoria Operacional Nº 06/99 da SEFA.

Em tese, percebe-se que ao se considerar teoricamente a necessidade média anual de recursos para a aquisição de suprimento no SISMA o valor aproximado de US\$ 130.000.000,00 (cento e trinta milhões de dólares), ter-se-ia condições de atendimento de material aeronáutico para aproximadamente seis anos de atividades aéreas, o que não corresponde à realidade.

A DIRMA, em conjunto com a SEFA, está realizando um processo de harmonização das informações do Projeto 300, visando ao acerto contábil no SIAFI da situação patrimonial do suprimento estocado. O SILOMS, já em implantação, permitirá a atualização automática das transações do SISMA no SIAFI.

O uso de sistema de informações e o conseqüente compartilhamento de dados podem permitir a obtenção de informações fidedignas, oportunas e adequadas às necessidades do processo decisório.



Atualmente, a DIRMA desconhece onde há desperdício e onde há eficiência na aplicação dos recursos, por falta de informações gerenciais.

Indicadores de desempenho

A avaliação de desempenho poderá constituir-se em uma fonte geradora de relevantes informações gerenciais para o órgão central do SISMA, bem como para as demais autoridades do Comando da Aeronáutica.

Na Revista Aeronáutica Brasileira 1995-1998, do GABAER, foi publicado um exemplo marcante dos benefícios oriundos da avaliação de desempenho, ocorrido nas Organizações de Saúde da Aeronáutica durante a confrontação dos resultados do exercício de 1998 com relação ao de 1997, tendo o faturamento e a despesa como indicadores de desempenho.

Para corroborar tal afirmativa, registre-se que o faturamento das principais Organizações de Saúde alcançou, em 1997, aproximadamente 15,3 milhões de reais, para despesas totais da ordem de 57 milhões de reais. Percentualmente, portanto, o faturamento contribuiu com aproximadamente 29% da despesa. Já nos três primeiros trimestres de 1998, o faturamento daquelas Organizações atingiu o montante aproximado de 17,2 milhões de reais e as despesas, naquele período, 44,5 milhões de reais. Dessa forma, o faturamento médio, em termos percentuais em relação à despesa, elevou-se para cerca de 40%.

O bom desempenho das Organizações depende da utilização racional dos recursos disponíveis na busca das metas priorizadas pelo Órgão Central do Sistema. É neste contexto que se deve buscar medidas de desempenho. Se a ênfase da avaliação recair meramente na medição, corre-se o risco das Organizações atingirem padrões eficientes na prestação de serviços que têm pouca importância para os usuários, comprometendo-se

a eficácia e a efetividade das atividades que deveriam ser prioritárias.

Desconhecimento dos custos

A escassez de recursos orçamentários impõe a necessidade de se privilegiar a qualidade do gasto. Diferentemente do setor privado, no setor público as preocupações na gestão de custos não estão relacionadas com a avaliação de estoques ou com a apuração de lucros, mas sim com o desempenho de suas atividades. A melhora substancial no desempenho de uma OM, por sua vez, requer sistemas de informações gerenciais que dêem sustentação aos seus processos decisórios. Em particular, tais sistemas devem contemplar medidas de resultados e do custo de obtê-los.

A medição de resultados do SISMA ainda é feita de forma não sistemática, com a utilização de alguns indicadores logísticos da frota de aeronaves. Porém, com relação à apuração de custos, a situação é ainda mais precária, pois não há tradição de se medir custos nas atividades logísticas.

Por isso, ainda existem alguns questionamentos básicos sem resposta: Quanto custa uma revisão geral em uma determinada aeronave? Quanto custa o Programa de Trabalho de um Parque? Quanto custa a administração do suprimento do SISMA?

A DIRMA e os demais integrantes do SISMA não sabem, regra geral, quanto custam os seus serviços. Como não há mensuração de custos, também não há medida de eficiência na administração, dado que a eficiência é a relação entre resultados e o custo de obtê-los.

A falta de um sistema de avaliação de resultados e de custos abre margem para encobrir ineficiência. A inexistência de medidas de desempenho é, por si só, uma forte indicação dessa ineficiência nas Organizações do SISMA.



Sem dúvida, é possível promover ações que melhorem o desempenho das Organizações sem indicadores de custos, valendo-se, para tanto, da intuição dos chefes e de suas equipes. Entretanto, a utilização sistemática de indicadores tem a vantagem de propiciar uma avaliação mais criteriosa e consistente, além de institucionalizar nas práticas organizacionais o “compromisso com resultados” e a “valorização dos recursos financeiros”.

A IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO

Apuração de custos no SISMA

O Sistema OMPS é baseado na apuração de custos, no conhecimento dos valores gastos em cada atividade e na geração de recursos pela cobrança de serviços prestados pelos Parques.

Neste sentido, o modelo de gestão OMPS, através de uma metodologia de sistema de custos, possibilitará que se conheçam os custos de produção praticados pelos Parques, com vistas a uma formação de preços, bem como à geração de informações gerenciais que dêem melhor visibilidade dos aspectos econômico-financeiros desse tipo de atividade industrial no âmbito do SISMA.

“Esta proposta de implantação tem similaridade com o sistema OMPS da Marinha do Brasil, cujo o objetivo deriva-se da própria origem da sigla OMPS, qual seja, Organizações Militares Prestadoras de Serviços, onde a idéia original está associada à possibilidade de auto-sustentação por intermédio da “venda de serviços”, tanto para os usuários da própria Aeronáutica, quanto extra-instituição. Cumpre esclarecer que a sigla foi mantida neste trabalho apenas como referência à idéia original do sistema adotado pela Marinha.”

Cabe ressaltar que o pagamento de serviços entre as Organizações do CMDO AER será feito através de repasse de crédito.

A prestação de serviços extra-instituição será indenizada com pagamento em espécie, porém não tem o propósito de concorrer com a iniciativa privada.

Os recursos financeiros arrecadados na prestação de serviços extra-instituição ficarão integralmente com a OMPS, servindo para amortecer o capital investido na área industrial dos Parques e promovendo a sua auto-suficiência.

A filosofia do Sistema OMPS é baseada na adoção da cultura empresarial, onde tanto o prestador de serviços como o usuário querem economizar os seus recursos financeiros.

O prestador de serviços, neste caso o Parque, quer realizar a sua produção com o mínimo custo possível. Para isso, procura economizar nos insumos da produção (sobressalentes) e otimizar os seus processos (atividades de manutenção).

Por outro lado, o usuário, neste caso a UAE por meio da sua FAE, estará preocupado em gastar o mínimo de recursos para cumprir sua missão. O material requisitado no remoto será somente o estritamente necessário, pois ele será cobrado. A cobrança também vai inibir que os serviços do nível manutenção da Unidade Aérea sejam postergados para serem realizados nos Parques durante as revisões gerais.

A adoção do modelo de gestão OMPS na Logística da Aeronáutica terá como objetivo a melhoria de desempenho com redução de custos e a introdução da questão “qualidade no gasto público”.

Evidencia-se ainda a importância da proposta para a Aeronáutica pela harmonia entre esta proposta e o programa do Governo Federal para o próximo quadriênio. O projeto nacional de desenvolvimento que está sendo implementado pelo Governo, através do Plano Plurianual (PPA 2000/2003), “Avanço Brasil”, tem como base uma nova forma de gerenciamento no setor público.



Toda a ação do Governo passa a ser organizada por programas, tendo como ponto central, nesta nova forma de administrar o Estado, alcançar os objetivos definidos no PPA. Cada programa terá compromisso com resultados e custos, em especial, os custos de cada ação.

Dentro deste cenário, podemos afirmar que a proposta de implantação do Sistema OMPS no SISMA está perfeitamente alinhada com a política do Governo Federal, já que o objetivo pretendido é promover a melhoria da gestão, através da introdução de uma nova mentalidade gerencial rumo a uma maior racionalização de custos e despesas, aumento da produtividade e o aproveitamento de mão-de-obra ociosa.

Visualiza-se a OMPS como uma unidade capaz de prestar serviços e receber indenização pelo serviço realizado. Assim, faz-se necessária a implantação do sistema de custos para permitir a identificação dos preços dos serviços.

Sistema de custos

Fundamentalmente, o Sistema OMPS altera o modo de pensar, de trabalhar e de administrar. É feita a conexão entre a produção e o custo para alcançá-la, além da adoção de uma nova cultura com a visão enfocada na administração do processo.

Os Parques podem e devem prover apoio logístico com baixo custo e alta qualidade. Historicamente, estas atividades operam sem reconhecer o verdadeiro custo total dos produtos ou serviços. Os custos não são claramente relacionados com a produção. O enfoque está na execução do programa de trabalho, não em baixar o custo do negócio.

A implantação do sistema de custos não depende da convergência dos sistemas de informações já existentes porque vai se alimentar das informações sobre a despesa e das atividades das Organizações com os respectivos gastos, sendo seu processamento

totalmente paralelo ao do SIAFI, não interferindo, de forma alguma, na execução orçamentária e financeira.

Ao contrário dos sistemas de informações sobre a despesa, o sistema de custos não apresenta uma estrutura de dados padronizada, pois os custos de cada Organização dependem da natureza dos serviços prestados e da forma pela qual são executados, ou seja, o sistema deve ser desenhado sob medida para as necessidades de cada Organização. É desejável que exista "interface" entre o Sistema de Custos e o SIAFI, ou que permita fácil migração de dados.

Será necessária a modelagem do sistema para cada Parque. O modelo vai permitir o conhecimento dos valores dos serviços prestados através da identificação dos principais recursos consumidos na produção.

Com o passar do tempo, a expansão do sistema de custos no SISMA tornará possível (e desejável) o aproveitamento das listas de atividades das Organizações. Até porque muitas atividades são executadas de forma similar em diversas OM. Este é o caso, por exemplo, das atividades de manutenção dos Parques. Neste caso, as OM que estiverem implantando ou aprimorando sistemas de custos poderão se beneficiar dos dicionários de atividades, centro de custos e outros atributos do sistema já definidos no SISMA.

Devido à alta especialização requerida e à falta de experiência do assunto na Aeronáutica, sugere-se a contratação de uma entidade privada para a realização da metodologia de custos para o SISMA.

O desenvolvimento do sistema deverá passar pelo crivo da análise de custo-benefício, pois o gasto na sua implantação e manutenção depende diretamente de sua complexidade. Assim, o grau de complexidade do sistema deve ser confrontado com os benefícios das informações gerenciais por ele geradas. Para esta proposta foi considerada a situação de menor complexidade.



O projeto de implantação de um sistema de custos pode apresentar resultados apreciáveis em seis meses, uma vez iniciado o desenvolvimento do mesmo. O valor de desenvolvimento e de implantação de tal sistema em um Parque está estimado em R\$ 67.000,00 (sessenta e sete mil reais), o que não é elevado se comparado com outros projetos de modernização ou reestruturação organizacional em andamento no SISMA. O montante de recursos necessários para o pagamento desse trabalho pode ser obtido através da verba da Seção Comercial do Parque. A tabela 1 a seguir informa a estimativa de gastos para a implantação do sistema em um Parque, tendo como base os dados obtidos na Marinha do Brasil.

na SEFA para gerenciar as contas correntes das Organizações envolvidas no Sistema OMPS e seus usuários, tanto com relação ao crédito escritural, quanto ao crédito real.

Para tanto, será necessário pessoal tecnicamente qualificado na área de contabilidade para gerenciamento e controle das atividades do Sistema OMPS. O efetivo atualmente existente nas Seções de Controle de Ordens de Serviços e de Controle Interno dos Parques é suficiente para assumir esse novo encargo, mas necessitem de treinamento específico em Metodologia de Custos, em Gestão Orçamentária e Financeira e em OMPS na Marinha.

Para a realização da capacitação de recursos humanos, serão necessários recursos

	Em Reais (R\$)
Desenvolvimento da metodologia do sistema de custos para ser aplicada na OMPS-Piloto	30.000,00
Acompanhamento e assessoria na implantação do sistema de custos com duração de 6 (seis) meses	20.000,00
Aquisição do programa informatizado da metodologia de custos e suporte técnico ao programa com duração de 6 (seis) meses	10.000,00
Treinamento para operar o sistema de custos para 20 pessoas	7.000,00
Custo Total	67.000,00

Tabela 1 - Custos Estimados para a Implantação do Sistema de Custos

Fonte: Marinha do Brasil

A prestação de serviços proporcionará, assim, a criação de meios que facilitarão a administração, de modo a permitir uma sistemática de pagamento por serviços prestados, sem movimentação financeira entre as CM da Aeronáutica, evitando o fluxo físico de recursos do Fundo Aeronáutico e do Tesouro Nacional.

No tocante aos aspectos contábeis e administrativos, deverá ser estabelecida uma metodologia contábil específica na SEFA para o controle das operações financeiras entre as OM e as OMPS. Um banco escritural será criado

para a indenizações e treinamento. As indenizações de pessoal, devido ao seu pequeno valor, poderão ser pagas com a verba de diárias do Programa de Trabalho Anual do Parque. Já o pagamento dos cursos poderá ser feito através da verba do Plano de Capacitação de Recursos Humanos do Parque. Os custos referentes a essa capacitação estão estimados em R\$ 26.400,00 (vinte e seis mil e quatrocentos reais) e são discriminados na tabela 2 a seguir.



Cursos Gestão Orçamentária e Financeira na ENAP - Brasília		Em Reais (R\$)
Preço do curso para uma equipe de 10 militares da OMPS-Piloto		2.400,00
Diárias e indenizações de transporte		15.500,00
Total Parcial		17.900,00
Curso de OMPS na Marinha do Brasil - Rio de Janeiro		
Preço do curso para uma equipe de 10 militares da OMPS-Piloto		Gratuito
Diárias e indenizações de transporte		8.500,00
Total Parcial		8.500,00
Custo Total		26.400,00

Tabela 2 - Custos Estimados para a realização da capacitação de pessoal
Fonte: Cmdo Aer, ENAP e Marinha do Brasil

Funcionamento das OMPS

No Sistema OMPS, existirá uma relação entre usuário e prestador de serviços, que será a “mola-mestra” do funcionamento do sistema. Dentro dessa idéia, a FAE será o usuário e o Parque será o prestador de serviço.

O Banco Escritural criará o crédito escritural, que será concedido às FAE pela SEFA em troca de anulação de provisionamento de crédito real. O crédito escritural será usado exclusivamente para pagamento dos serviços prestados pelos Parques. As transações do Banco Escritural serão realizadas pela rede interna de dados da Aeronáutica, a INTRAER.

As Forças Aéreas, a exemplo do que o ocorre com o crédito das indenizações de pessoal, serão responsáveis pelo gerenciamento dos créditos alocados às suas Unidades Aéreas subordinadas. Cada FAE receberá crédito escritural para voar o esforço aéreo aprovado para cada UAE subordinada. Esse crédito será usado na contratação de serviços de manutenção para as aeronaves e itens reparáveis ou na aquisição de suprimento junto aos Parques de Material Aeronáutico.

O dimensionamento do crédito a ser repassado às FAE terá como base os valores históricos dos custos de hora de voo de acordo com o tipo de aeronave, o esforço

aéreo aprovado pelo EMAER para as UAE subordinadas e os recursos alocados no Plano de Ação, mediante composição a ser coordenada pelo EMAER.

Os Parques receberão o crédito real de suprimento e manutenção, crédito real de vida vegetativa e crédito escritural de pessoal. Com esses créditos, comprarão suprimento e matérias primas, executarão serviços (inspeções em aeronaves e revisão em reparáveis) e realizarão despesas.

Do suprimento adquirido, uma parte será fornecida aos remotos para atendimento às UAE, outra parte ficará eventualmente em estoque, enquanto que uma terceira parte será consumida no Parque durante a realização de manutenção de aeronaves e de reparáveis.

A cada mês será feita uma verificação entre a produção do Parque e os créditos recebidos (inclusive folha de pagamento de pessoal). O objetivo será sempre o de conseguir que o faturamento da produção (aí incluídos: variação de estoque, materiais fornecidos, serviços próprios e serviços de terceiros) seja igual ou maior que os recursos recebidos.

Os Parques faturarão às Forças Aéreas o material fornecido (diretamente ou através dos remotos), os serviços próprios e os serviços de terceiros (inspeções pagas às



empresas nacionais e estrangeiras) para apoiar as UAE. A DIRMA faturará o combustível, tudo a ser pago com o crédito escritural das FAE.

A variação do registro contábil do estoque no Parque e a variação da quantidade da produção em andamento no final do período mensal serão registradas no Banco Escritural. Esses valores, somados ao faturamento feito às FAE, darão uma medida, de eficiência da administração do Parque quando comparadas aos recursos alocados.

O Banco Escritural também emitirá, mensalmente, um balancete da posição financeira das FAE. Este balancete informará a situação de crédito e de débito escriturais de cada UAE subordinada.

Economizando suprimento e combustível, as FAE poderão voar mais do que o esforço previsto pelo EMAER, até que o seu crédito seja exaurido. No caso de déficit, as FAE voarão apenas as horas previstas no esforço aprovado, em princípio sem diminuição, para não prejudicar a atividade-fim.

Os déficits e os créditos escriturais passam de um ano para outro. Entretanto, a cada mudança de exercício, o EMAER coordenará entendimentos entre as partes interessadas para a atualização dos valores de horas e créditos, até que se atinja um ponto satisfatório de equilíbrio entre recursos e responsabilidades.

A movimentação financeira será constituída de receitas, compostas pelo faturamento dos serviços e venda de produtos, e de despesas, compostas pelos pagamentos efetuados e folha de pagamento.

As OMPS poderão faturar aos usuários todos os custos (diretos e indiretos), as despesas administrativas e uma taxa para compensação das perdas (5% sobre os custos e as despesas administrativas). Estes gastos serão obtidos através dos sistemas de custos a serem implantados nos Parques.

Todas as atividades realizadas pelas OMPS terão seus custos apropriados numa Ordem de Serviço, de forma a possibilitar o seu correspondente faturamento. Os créditos correspondentes às receitas auferidas pela prestação de serviços serão integralmente disponibilizados para movimentação e empenho da OMPS.

O crédito real será o crédito orçamentário provisionado às OMPS para pagamento exclusivo de aquisições de material e contratações de serviços em organizações extra-instituição e empresas privadas.

A FAE, de posse do crédito real, poderá optar por executar o serviço no Parque ou em empresas privadas. Se optar por executar os serviços no Parque, deverá trocar crédito real por crédito escritural no Banco Escritural. Emitirá um pedido de serviço, receberá o orçamento do serviço, autorizará a sua execução e oferecerá o crédito escritural ao Parque. Após a conclusão desses serviços, verificará se eles estão de acordo e autorizará o Parque a efetuar os registros de pagamento.

Por outro lado, o Parque receberá o pedido de serviço, fará um delineamento dele e emitirá o orçamento à FAE. No caso de aprovação do orçamento, comprometerá o crédito escritural oferecido pelo usuário e executará o serviço. Ao concluí-lo, emitirá fatura à FAE. Após a certificação da fatura pela FAE, efetuará os registros de pagamento. Para receber crédito real, necessário ao custeio de seus gastos, emitirá Pedido de Suplementação de Crédito junto ao Banco Escritural da SEFA.

Fases de implantação

Para facilitar as ações de implementação do sistema proposto, foram criadas fases de implantação com prazos a serem cumpridos.

Na primeira fase, de ação imediata, será realizada uma palestra de sensibilização para as autoridades da Aeronáutica sobre o



funcionamento da OMPS, a ser apresentada por representante da Marinha do Brasil.

Como segunda fase, com prazo de até 60 dias, será definido pelo EMAER o Plano de Ação. Destaca-se, assim, a importância de um processo integrado, com o estabelecimento de objetivos e metas qualitativas e quantitativas, aprovado no mais alto nível da Administração, para ser executado de forma coordenada e descentralizada pelas OM envolvidas no Sistema OMPS.

Na terceira fase, no prazo de 60 a 90 dias, serão tomadas providências de ordem jurídica pelos órgãos competentes do CMDO da AER, constando da análise jurídica e das implicações da implantação do Sistema OMPS. Assim como, será redigido o Projeto de Lei das OMPS para Aeronáutica, a ser enviado ao Congresso Nacional para aprovação, nos moldes da Lei n.º 9.724, de 1 de dezembro de 1998, que dispõe sobre a autonomia de gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha.

Em seguida, na quarta fase, compreendida entre 90 e 120 dias, será feita a adequação do sistema contábil. O estudo e a proposição pela SEFA ao EMAER de uma linha de ação para o desenvolvimento ou adaptação do sistema contábil do CMDO da AER para atender aos requisitos do gerenciamento do Sistema OMPS. Independente do processo legislativo, deverá ser estabelecida uma estrutura contábil que permita o gerenciamento tempestivo das OMPS através do Banco Escritural.

No período de 120 a 150 dias, deverá ser elaborada pelo EMAER a proposta do plano de implantação do Sistema OMPS, com a concordância do Alto-Comando. Este documento deverá contemplar o detalhamento das ações por setor envolvido, com ênfase especial em um cronograma a ser seguido.

Na sexta fase, com prazo de 150 a 180 dias, será encaminhado o Plano de

Implantação do Sistema OMPS para a apreciação e aprovação pelo Comandante da Aeronáutica.

Em período a ser determinado, a sétima fase constará da elaboração pelo EMAER, em conjunto com a SEFA e Órgãos de Direção Setorial, da Instrução Específica para a OMPS-Piloto.

Após isto, a oitava fase e em período a ser determinado, será iniciada com a aprovação da Instrução Específica para a OMPS-Piloto. Nesta fase, também serão definidas a equipe responsável pela implantação do sistema, a organização-piloto (estrutura, missão, metas, usuários, indicadores de desempenho, etc.) e as necessidades para a capacitação dos recursos humanos envolvidos no processo de gerenciamento da OMPS.

Em data a ser determinada, será iniciada a nona fase que consta da implantação experimental da OMPS-Piloto. O roteiro para o anteprojeto do Sistema de Gerenciamento de Custos, o levantamento da situação atual da área de custos, a identificação dos usuários das informações a serem geradas e a escolha do método a ser implantado para o sistema de custos serão também identificados nesta fase.

Por último, em data a ser determinada, será iniciada a décima fase, que, após os resultados da fase experimental do OMPS-Piloto e os ajustes necessários, constará da implantação do Sistema OMPS nas demais OM do SISMA.

Análise da proposta

A implementação do Sistema OMPS promoverá a melhoria da gestão através de um enfoque gerencial nas unidades industriais rumo a uma maior racionalização das despesas, tendo por foco principal os custos de produção e, como consequência direta, espera-se o aumento da produtividade e a otimização dos processos.

O modelo desenvolvido facilitará as análises gerenciais que venham a ser levadas a



efeito, visando ao planejamento orçamentário, considerando comportamentos de custos em função do nível de intensidade de uso, por exemplo, quantidade de horas voadas pela frota de aeronaves apoiadas.

A importante vantagem é a ampliação da autonomia gerencial, financeira e orçamentária das OMPS, além da geração de recursos para custeio de despesas pela cobrança de serviços prestados.

No tocante ao conhecimento do custo logístico da hora de voo, ocorrerá uma melhoria na apuração dos dados de custo de manutenção, pois o sistema de custos estará focado no valor da hora de manutenção, cuja grande parte das atividades são desenvolvidas nos Parques.

Existirá a possibilidade de ajustamentos de esforço aéreo entre as UAE de uma FAE para o período sucessivo, ou mesmo durante o próprio período, realizada pelo EMAER através da movimentação de créditos, o que facilitará esse tipo de remanejamento.

Outra possibilidade concreta do sistema é permitir análises de racionalizações de despesas, isto é, análise de decisões do tipo "fazer internamente" ou "contratar fora". Deve ser observado que este tipo de análise não é uma mera comparação do preço externo com o dado de custo interno. É necessário se verificar quais dos custos serão eliminados no caso de "não fazer" e, ainda, considerar aspectos de natureza estratégica - por exemplo: o valor do aprendizado ao se fazer -, o que poderia permitir reduções futuras de custos. Para tanto, o sistema deverá viabilizar o conhecimento da formação dos custos no nível de oficina.

A informação gerencial não pode ser confundida com uma infinidade de dados. Cada vez mais interessa o caráter seletivo da informação, de forma a ser realmente útil para a tomada de decisão. Constatou-se que os relatórios de gastos, em uso nos Parques, são bastante agregados e muitas das informações de interesse econômico-financeiro estão

dispersas e nem sempre são coletadas, de acordo com as regras de custeio, por exemplo, pelo regime de competência (associando custo e entrega de produto) e não de caixa (época de realização da despesa).

Estas análises mostram a relevância de um sistema que possa gerar relatórios gerenciais que dêem uma melhor visão dos aspectos econômico-financeiros relativos às atividades realizadas nos PAMA, em particular, na manutenção de aeronaves e de reparáveis.

Para corroborar essas afirmativas, o Relatório de Análise Gerencial do Sistema OMPS da Marinha do Brasil, referente ao primeiro semestre de 1998, demonstrou que as OMPS daquela Instituição obtiveram uma melhoria de desempenho considerável desde a sua implantação. Os aspectos analisados nesse relatório foram produtividade, posição patrimonial-financeira, estoques e demonstrativo de resultados (custos "versus" faturamento). Na Marinha, a análise semestral de informações gerenciais demonstrou ser uma excelente ferramenta para acompanhar o desempenho das OMPS.

Apesar da grande quantidade de vantagens decorrentes da adoção do sistema proposto, foram observadas algumas desvantagens que poderão afetar a sua implantação.

Inicialmente, a falta de pessoal especializado em contabilidade de custos impactará no processo de implantação, mas esse óbice poderá ser contornado com o treinamento específico do pessoal envolvido.

A obsolescência da maquinaria industrial instalada nos Parques fará com que a avaliação de desempenho das OMPS, no tocante à produtividade e aos custos de produção, sejam piores que os indicadores de desempenho do setor privado.

A formalidade das aquisições de matéria-prima e peças de reposição, imposta pela lei de licitações, embora possa ser abrandada pela legislação própria das OMPS, continuará a dificultar a sua obtenção. A aquisição de material,



a tempo e hora, é primordial para o cumprimento de prazos nas atividades dos Parques.

A atual inexistência de um sistema integrado de gestão no âmbito do SISMA deverá dificultar inicialmente a apropriação e o rateio de custos das unidades industriais, porém o desenvolvimento e o aprimoramento do sistema de custo deverão remover esse óbice.

Todavia, o principal óbice a ser superado será o da mudança cultural dos integrantes do SISMA. Como em todo sistema novo, o desconhecimento causa desconfiança e resistência às mudanças.

Recomenda-se que o processo de implantação seja conduzido com cautela e de forma gradual, devido principalmente a essa mudança cultural.

A implantação desta solução no SISMA atende integralmente aos interesses do CMDO da AER em otimizar a utilização dos recursos disponibilizados para a logística. A visibilidade de custos das atividades irá permitir a sua redução eliminando gastos que não agregam valor à missão constitucional do CMDO da AER.

A redução de custos e a otimização dos recursos existentes compensarão os investimentos da implantação do Sistema OMPS. Dentro do previsto no Projeto de Lei das OMPS na Aeronáutica, a ampliação da autonomia estará delimitada por relação contratual, representada pelo conjunto de normas legais vigentes, pelos controles dos órgãos superiores na Cadeia de Comando e pelos órgãos de controle interno e externo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - BRASIL. Poder Executivo. Lei nº 9.724, de 1º de dezembro de 1998. Dispõe sobre a autonomia de gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha e dá outras providências. Brasília, 1998.
- 2 - BRASIL. Ministério da Aeronáutica. Gabinete do Ministro da Aeronáutica. Aeronáutica Brasileira 1995-1998. Brasília, 1998. 85p.
- 3 - CAVALCANTI, Bianor Scelza. Novos padrões gerenciais no setor público. Brasília: ENAP, 1997. 31 p.
- 4 - DEFESA. O Estado de São Paulo, 30 jan. 2000, p. A6
- 5 - ESTADOS UNIDOS. Department of Defense. Defense Business Operations Fund Handbook. Falls Church: Calibre Systems Inc., 1995. 112p.
- 6 - _____. Unit Cost Handbook. Monterey: Spectrum Imaging, 1994. 42p.
- 7 - NUNES, Marcos Alonso. Custos no serviço público. Brasília: ENAP, 1998. 34 p.
- 8 - OSBORNE, David. Reinventando o Governo. Brasília: MH Comunicações, 1998, 436 p.
- 9 - VASCONCELOS, Evandro Ferreira. Princípios da Reforma Administrativa. Cadernos ENAP, v.2, n.4, p. 17-24, 1994. ENAP.

