

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) Wagner Corrêa de Souza

UMA PERSPECTIVA PARA A MB NOS CONTRATOS E PARCERIAS DE LONGO  
PRAZO: AQUISIÇÃO DE MUNIÇÕES CONVENCIONAIS

Rio de Janeiro

2021

CC (IM) Wagner Corrêa de Souza

UMA PERSPECTIVA PARA A MB NOS CONTRATOS E PARCERIAS DE LONGO  
PRAZO: AQUISIÇÃO DE MUNIÇÕES CONVENCIONAIS

Monografia apresentada à Escola de Guerra  
Naval, como requisito parcial para a  
conclusão do Curso Superior.

Orientador(a): CF (IM) Marcus Eduardo  
Fernandes Maia

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2021

## RESUMO

O Princípio constitucional da eficiência propõe aos gestores públicos o desafio de incrementar a qualidade dos serviços ofertados à sociedade, com o mínimo dispêndio de recursos. No caso específico da gestão da cadeia de suprimentos de munição convencional da Marinha do Brasil, notam-se indícios da ocorrência de problemas operacionais, que dificultam o devido fluxo de material para o atendimento das Organizações Militares Consumidoras. Considerou-se que existem estudos e iniciativas concretas na Força, que atestam o potencial dos contratos de longa duração para aperfeiçoar o desempenho operacional de outras atividades. Tomando por base o mencionado contexto, esta monografia tem a pretensão de analisar de que maneira a implementação dos contratos de longa duração pode contribuir para a melhoria do desempenho da cadeia de suprimento de munição convencional da Marinha do Brasil. Para atender o mencionado objetivo, foi implementada uma análise qualitativa, tomando por base o modelo teórico de gerenciamento da cadeia de suprimentos e por meio do emprego das metodologias de grupo focal e de análise de conteúdo. Verificou-se que existem vantagens e desvantagens associadas ao emprego dos contratos de longa duração; que há lacunas entre as práticas atualmente implementadas pela Marinha do Brasil e as que são preconizadas pela teoria do gerenciamento da cadeia de suprimento; e que os contratos de longa duração podem contribuir para a adoção de uma estratégia relacional e, conseqüentemente, para o ganho de desempenho operacional da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: contratos de longa duração, gerenciamento da cadeia de suprimentos, visão relacional, munição convencional.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMRJ	Arsenal de Marinha no Rio de Janeiro
BID	Base Industrial de Defesa
BNRJ	Base Naval do Rio de Janeiro
CCIM	Centro de Controle de Inventário da Marinha
CeIM	Centro de Intendência
CLD	Contrato de Longa Duração
COMADI	Comando Distribuidor
COMARE	Comando Responsável
COMRJ	Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro
ComOpNav	Comando de Operações Navais
COPLAN	Conselho de Planejamento
CM	Comandante da Marinha
CMM	Centro de Munição da Marinha
CNBE	Comissão Naval Brasileira na Europa
CNBW	Comissão Naval Brasileira em Washington
CS	Cadeia de Suprimento
DAbM	Diretoria de Abastecimento da Marinha
DGMM	Diretoria-Geral de Material da Marinha
DE	Depósito Especial
DCN	Determinação Corrente de Necessidades
DoD	<i>Department of Defense</i>
DSAM	Diretoria de Sistema de Armas da Marinha
EMA	Estado-Maior da Armada
GCM	Gabinete do Comandante da Marinha
GCS	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
MB	Marinha do Brasil
MBV	<i>Market Based View</i>
MC	Munição Convencional
MD	Ministério da Defesa
MTU	<i>Motoren und Turbinen Union</i>
OC	Órgão de Controle

OD	Órgão de Distribuição
ODS	Órgão de Direção Setorial
ODT	Órgão de Direção Técnica
OM	Organização Militar
OMC	Organização Militar Consumidora
OMF	Organização Militar Fornecedora
OObt	Órgão de Obtenção
OT	Órgão Técnico
PEM	Planejamento Estratégico da Marinha
RBV	<i>Resource Based View</i>
ROA	Requisitos Operativos do Armamento
RV	<i>Relational View</i>
SMDCS	Sistema de Medição de Desempenho da Cadeia de Suprimento
SAbM	Sistema de Abastecimento da Marinha
SINGRA	Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SJ	Símbolo de Jurisdição
TCD	Teoria das Capacidades Dinâmicas
TGE	Teoria da Gestão Estratégica

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1	Contratos administrativos .....	10
2.1.1	Contratos e atos administrativos.....	11
2.1.2	Contratos administrativos e contratos de direito privado .....	11
2.1.3	Contratos de longa duração .....	12
2.2	Teoria da gestão estratégica .....	14
2.2.1	As visões clássicas da gestão estratégica.....	15
2.2.2	A visão relacional .....	15
2.3	Gestão da cadeia de suprimentos .....	16
2.3.1	Aquisições estratégicas .....	17
2.3.2	Coordenação da rede de fornecedores .....	18
2.3.3	Integração logística .....	18
2.3.4	Gestão de fornecedores .....	19
2.3.5	Desempenho operacional da cadeia de suprimentos .....	19
2.4	Síntese da Seção .....	20
<b>3</b>	<b>NORMATIVOS E DOCUMENTOS APLICÁVEIS .....</b>	<b>21</b>
3.1	Manual de logística da MB .....	21
3.2	Normas para execução do abastecimento .....	22
3.3	Procedimentos complementares para execução do abastecimento .....	23
3.4	Priorização da meta física de munição convencional .....	23
3.5	Ações prioritárias do CM .....	24
3.6	Síntese da Seção .....	26
<b>4</b>	<b>NOVA PERSPECTIVA.....</b>	<b>26</b>
4.1	Procedimentos metodológicos .....	26
4.2	Análise das questões de pesquisa .....	27
4.2.1	Vantagens e desvantagens dos CLD .....	28
4.2.2	Implementação dos elementos críticos da GCS .....	30
4.2.3	CLD e o incremento de desempenho operacional da CS .....	32
4.3	Síntese da Seção .....	34
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os gestores públicos, no exercício de suas atribuições, enfrentam o constante desafio de empregar escassos recursos e, ao mesmo tempo, incrementar a qualidade dos serviços entregues à sociedade. Tal desafio encontra fundamentação no Princípio da Eficiência, que foi inserido no texto da Carta Magna (BRASIL, 1988) por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 1998 (BRASIL, 1998).

A Marinha do Brasil (MB), por sua vez, está inserida em um contexto de fortes restrições orçamentárias, principalmente decorrentes dos constantes contingenciamentos orçamentários impostos às Forças Armadas. Como consequência, as metas orçamentárias classificadas como discricionárias têm recebido aportes limitados, para viabilizar o funcionamento e as operações da MB.

No que concerne, especificamente, ao orçamento destinado à obtenção das munições convencionais (MC), os montantes provisionados nos últimos anos foram considerados insuficientes para manter o poder combatente da Força, os adestramentos do pessoal e até mesmo a segurança das instalações (BRASIL, 2017a; 2017b; 2017c; 2017d; 2017e).

Ao mesmo tempo em que se observam severas limitações orçamentárias para a aquisição de MC na MB, o fomento ao desempenho da respectiva cadeia de suprimentos (CS) tem despertado a atenção da Alta Administração Naval, em especial no que concerne à aquisição e distribuição de itens em quantidades adequadas e em tempo oportuno para as Organizações Militares Consumidoras (OMC).

O Memorando nº 06/2019-CM (BRASIL, 2019c) exemplifica a relevância atribuída ao tema, ao determinar que a Secretaria-Geral da Marinha (SGM) deveria prosseguir com os esforços relativos à aquisição de MC, a fim de elevar os patamares quantitativos de MC da Força.

Como decorrência direta de tal documento, a Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM) elaborou um levantamento dos óbices para a obtenção de MC no país e no exterior (BRASIL, 2019a); a DAbM estabeleceu indicadores específicos de eficiência e eficácia da obtenção de MC (BRASIL, 2019b); e o Estado-Maior da Armada (EMA) instituiu o chamado Grupo Técnico Intersetorial, a fim de propiciar um trabalho colaborativo durante a elaboração das Determinações Correntes de Necessidades (DCN) de MC (BRASIL, 2021b).

Tais iniciativas, em conjunto, evidenciam o significativo e continuado esforço administrativo empregado na MB, para melhorar o desempenho da CS de MC. Porém, pode-se

afirmar que tais ações, apesar de serem evidentemente benéficas, não encerram todas as boas práticas relacionadas à área do conhecimento de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS).

A Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD) deriva da chamada visão baseada em recursos, componente da Teoria da Gestão Estratégica (TGE), e afirma que as organizações devem realizar constantes revisões e renovações de suas próprias capacidades, de acordo com o ambiente em que elas se inserem, para manterem o alto desempenho (TEECE *et al.*, 1997).

A mencionada teoria apresenta o conceito de capacidade de absorção, que está associado à habilidade de reconhecer valor, assimilar e empregar novas práticas. Portanto, infere-se que as boas práticas de GCS existentes na MB, em outras organizações públicas e até mesmo nas privadas, devem servir como referências e serem avaliadas, quanto ao custo-benefício de seu emprego.

Considerando as evidências teóricas e os casos concretos observados na MB, esta pesquisa abordará os Contratos de Longa Duração (CLD) como objeto de estudo e como importante ferramenta a ser empregada, com o propósito de contribuir para o incremento do desempenho da CS de MC.

O CLD, no caso da Administração Pública, se caracteriza por ser uma espécie contratual excepcional, cuja vigência não se limita à anualidade e, por isso, favorece a estabilidade necessária à formação de parcerias estratégicas, consideradas indutoras de desempenho coletivo nas CS.

Em face do exposto, a pesquisa pretenderá responder à seguinte questão: de que maneira a implementação dos CLD pode contribuir para a melhoria do desempenho da CS de MC da MB?

Os indícios de insuficiência de desempenho da CS, combinados com a criticidade inerente à categoria de material em comento formam o arcabouço motivacional para a escolha do tema desta pesquisa.

Embora existam outras pesquisas relacionadas ao emprego dos CLD na MB, nenhuma delas aborda especificamente a CS de MC, o que denota o teor de originalidade e a contribuição acadêmica desta pesquisa para a área de conhecimento da GCS. Registra-se que os mencionados estudos e as iniciativas de CLD existentes na MB consideram como objeto os serviços relacionados à manutenção de motores e não a aquisição de itens de suprimento.

Adicionalmente, afirma-se que a contribuição prática desta pesquisa se direciona aos gestores, que poderão se beneficiar dos conhecimentos específicos a serem produzidos para, caso julgado oportuno, darem ensejo ao processo de implementação dos CLD na CS de MC.



A solução do problema apresentado demanda o alcance do seguinte Objetivo Geral: analisar de que maneira a implementação dos CLD pode contribuir para a melhoria do desempenho da CS de MC da MB.

Adicionalmente, os seguintes Objetivos Específicos devem ser atingidos:

- Identificar vantagens, desvantagens relacionadas ao emprego dos CLD;
- Avaliar as percepções dos gestores especialistas sobre a implementação dos elementos críticos da GCS, na CS de MC da MB; e
- Avaliar as percepções dos gestores especialistas, quanto ao potencial de incremento na performance da CS de MC, por meio da implementação dos CLD.

Caso as evidências a serem coletadas denotem a existência de lacunas de integração externa, de gestão estratégica de fornecedores ou de desempenho operacional da CS de MC, o emprego dos CLD pode ser indicado como uma medida aplicável. Adicionalmente, a CS de sobressalentes, que já utiliza os CLD em seu arranjo contratual, será avaliada sob os mesmos parâmetros e servirá de base para comparação, a fim de reforçar ou refutar o argumento de que o emprego do CLD está associado a um potencial de incremento do desempenho da CS.

Considerando os objetivos enumerados acima, esta pesquisa deve responder às seguintes perguntas específicas:

- Quais as vantagens e desvantagens quanto ao emprego dos CLD?
- Em que nível a MB implementa os elementos críticos da GCS?
- O CLD possui o potencial de incrementar a performance operacional da CS de MC?

A pesquisa será bibliográfica, documental e também empregará entrevista coletiva semiestruturada, como técnica de coleta de dados. Adicionalmente, a pesquisa será classificada como qualitativa, aplicada e exploratória.

A pesquisa bibliográfica se dará pela seleção de fontes relevantes e atuais sobre o objeto do estudo. A pesquisa documental reunirá os principais normativos e documentos administrativos aplicáveis. A entrevista aos gestores especialistas empregará perguntas adaptadas de questionários, que foram previamente validados por meio de consagrados estudos empíricos. Os dados coletados, por meio da entrevista, serão analisados por meio do emprego da técnica de análise de conteúdo.

Esta pesquisa é composta por cinco seções primárias, conforme a descrição que se segue. A primeira apresenta a contextualização, que conduz à existência do problema de pesquisa, bem como os objetivos a serem alcançados por meio da metodologia escolhida. A segunda seção contempla uma revisão sobre as principais fontes teóricas que se aplicam ao

estudo da temática central da pesquisa. A terceira seção se destina a descrever a estrutura e os procedimentos observados na condução das tarefas afins ao GCS de MC da MB, por meio da revisão dos normativos aplicáveis. A quarta seção apresenta os resultados obtidos na fase de coleta de dados, bem como as análises referentes às perguntas específicas da pesquisa. A quinta seção conclui o estudo, ao expressar o alcance dos objetivos estabelecidos e ao apontar para as possibilidades de pesquisas complementares.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, serão abordados os principais conceitos aplicáveis ao estudo dos CLD. Será dada maior ênfase na moldura teórica em que os mencionados acordos se inserem, em detrimento da exequibilidade jurídica dos mesmos, diante do arcabouço normativo vigente.

Inicialmente, é importante posicionar o CLD na teoria geral dos contratos, como uma espécie excepcional de contrato administrativo, sendo que estes também se diferenciam dos contratos do direito privado. Para este propósito, foram consideradas as obras dos mais consagrados autores do Direito Administrativo nacional, além dos dispositivos aplicáveis da lei geral.

Posteriormente, serão apresentados os aspectos relevantes da TGE, que favoreceram o desenvolvimento da visão relacional das organizações e, conseqüentemente, do modelo conceitual de GCS, que contempla a relação entre diversos constructos teóricos para o atingimento da performance organizacional. Tal modelo conceitual se fundamenta, basicamente, em relações duradouras entre as organizações, as quais são viabilizadas por uma orientação ao longo prazo e pelo emprego de CLD.

Considerando os fins desta pesquisa, os constructos teóricos de aquisições estratégicas, coordenação da rede de fornecimento, integração logística, gestão de fornecedores e desempenho operacional da CS serão abordados com maior profundidade.

### **2.1 Contratos administrativos**

Pode-se afirmar que o conceito mais amplo de contrato está pacificado na doutrina, pois Di Pietro (2020), Meirelles (2016), Justen Filho (2019) e Mello (2014) o definem, com pequenas variações entre si, como um acordo voluntário e consensual de vontades, gerador de direitos e obrigações recíprocos.

Por outro lado, Di Pietro (2020) afirma não haver consenso para afirmar que os contratos administrativos são uma espécie do gênero contrato, aceção que é expressamente

defendida pela autora. Em que pese a existência de correntes doutrinárias distintas, todas as obras consideradas nesta pesquisa convergem para o entendimento da autora.

De forma adicional, Mello (2014) estabelece clara distinção entre os contratos privados, firmados pela administração, e os chamados contratos administrativos, detalhando as características exclusivas do segundo. Como tais características revelam apenas vantagens para a Administração Pública, o autor frisou que ainda assim devem existir vantagens significativas capazes de garantir o interesse do particular pelo contrato.

A Administração Pública, ao firmar contratos chamados administrativos, objetiva atender a uma finalidade pública e, neste exercício, aplica o poder de império sobre as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, para constituir condições específicas em seu favor, denominadas de cláusulas exorbitantes (DI PIETRO, 2020).

Segundo Meirelles (2016) e Justen Filho (2019), as cláusulas exorbitantes são assim denominadas porque extrapolam os limites do direito privado, ao garantir prerrogativas à Administração Pública. São elas: alteração e rescisão unilaterais, equilíbrio econômico-financeiro, revisão de preços e tarifas, exceção de contrato não cumprido, fiscalização do contrato e aplicação das penalidades.

Portanto, pode-se afirmar que o emprego de contratos de curto prazo, com notório desequilíbrio de poder entre as partes e relacionamento apenas transacional, forma um importante paradigma para a Administração Pública brasileira.

### 2.1.1 Contratos e atos administrativos

Os atos administrativos são aqueles praticados nos limites legais e no exercício da função administrativa de qualquer um dos três poderes, produzem efeitos jurídicos imediatos e possuem os atributos principais da presunção de legitimidade, da imperatividade, da autoexecutoriedade e da tipicidade (MEIRELLES, 2016; JUSTEN FILHO, 2019; DI PIETRO, 2020).

Considerando o conceito de contrato administrativo apresentado no tópico anterior, observa-se que o principal traço que distingue os dois instrumentos em lide é a titularidade da vontade expressa. Enquanto nos atos administrativos, a vontade é unilateral do poder público, os contratos administrativos expressam a vontade bilateral das partes.

### 2.1.2 Contratos administrativos e contratos de direito privado

Di Pietro (2020) estabelece que tanto os contratos administrativos e os chamados contratos de direito privado são espécies do gênero contratos da Administração. Embora a

bilateralidade seja um traço presente em ambos os instrumentos, os contratos administrativos são os únicos regidos pelas normas do direito público, com a geração de poderes e garantias excepcionais à Administração.

Para possibilitar o desempenho das atividades administrativas dos órgãos e entidades públicas, e em última análise na prestação dos serviços públicos, devem ser firmadas ambas as espécies de contratos da Administração mencionadas neste tópico, a depender das características do objeto ou da finalidade pretendida.

### 2.1.3 Contratos de longa duração

A norma geral de licitações e contratos (BRASIL, 1993) estabelece os princípios e procedimentos a serem observados para a celebração e execução dos contratos administrativos. No que concerne à duração dos acordos, o caput do artigo 57 do mencionado normativo define, como regra, a adstrição à vigência dos créditos orçamentários, os quais observam o Princípio da Anualidade.

Os incisos que se seguem ao dispositivo apresentado no parágrafo anterior constituem um rol taxativo de exceções à regra de anualidade dos contratos administrativos. Tais exceções apresentam prazos que variam desde a vigência dos planos plurianuais, ou seja quatro anos, até 120 meses, de acordo com a motivação ou com a característica do objeto. Adicionalmente, o parágrafo terceiro do mesmo artigo veda a aplicação de vigência indeterminada aos contratos administrativos.

É de grande relevância mencionar que, no momento atual, existe uma nova norma geral para reger as licitações e contratações públicas (BRASIL, 2021a). Porém, apesar de ela estar vigente, ainda precisa ser regulamentada e melhor entendida para que possa substituir o instrumento mencionado no parágrafo anterior. Esse novo dispositivo normativo se caracteriza por absorver diversas tendências do mercado e do próprio setor público, propiciando procedimentos mais exequíveis e eficientes, para o atingimento do interesse público.

A mais relevante inovação do mencionado normativo, para os fins desta pesquisa, está contida nos artigos 107 e 108, e se refere à possibilidade de serem estabelecidos CLD, com vigência máxima decenal, nos seguintes casos: serviços e fornecimentos continuados; contratação de bens e serviços que sejam produzidos ou prestados no país, que envolvam alta complexidade tecnológica e defesa nacional; para os materiais de uso das Forças Armadas, visando a manter a padronização requerida ao apoio logístico dos meios navais e para os bens que possam acarretar o comprometimento da segurança nacional.

Portanto, para os fins desta pesquisa, serão considerados CLD aqueles cuja vigência excepcionalmente se alonga para além do limite da anualidade.

Ainda sobre a vigência dos contratos administrativos, pode-se atribuir as classificações de contrato por escopo, cuja entrega ocorre em um momento pontual, e de contrato de execução continuada, cujas entregas ocorrem ao longo do tempo (JUSTEN FILHO, 2019).

Além do aspecto da fundamentação jurídica dos contratos de longa duração no ordenamento jurídico brasileiro, existem pesquisas que abordam a temática do emprego dos CLD, sob o enfoque prático, considerando as potencialidades esperadas, bem como os riscos e desafios a serem enfrentados quando da implementação.

Breen (1993) estabeleceu, como objetivo central de sua pesquisa, identificar a exequibilidade dos contratos de longa duração no âmbito do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (*Department of Defense - DoD*). Inicialmente, observa-se que o autor optou por não delimitar o escopo sobre uma categoria de material específica. Foram utilizados questionários e entrevistas com representantes de diversos setores do *DoD* e também da Base Industrial de Defesa (BID) estadunidense, para identificar as principais barreiras para a implementação e as respectivas maneiras de superá-las. Esse trabalho se mostrou especialmente relevante para esta pesquisa porque, além de ser direcionado ao setor de defesa, aborda diretamente as dificuldades, enquanto que a maioria dos trabalhos publicados trata das potencialidades dos contratos de longa duração.

Nogueira (2016) analisou a parceria existente entre a MB e a empresa *Motoren und Turbinen Union (MTU)*, que toma por base um contrato de longa duração para o fornecimento de sobressalentes dos motores de propulsão dos meios operativos, com a inovadora transferência da operação de um Depósito Especial (DE) para a empresa contratada. Registra-se que o autor avaliou até mesmo as cláusulas contratuais que protegem a MB dos principais riscos inerentes às parcerias estratégicas, identificados pela área de conhecimento da GCS.

Lima (2019), por sua vez, objetivou apresentar uma nova perspectiva de arquitetura contratual de longa duração para possibilitar o desempenho das funções logísticas Suprimento, Transporte e Manutenção, em apoio à fase de operação dos meios navais. Para tal, o estudo tomou por base dois diferentes arranjos contratuais empregados pela MB, o primeiro modelo, denominado DAbM-AMRJ, envolve CLD independentes, para fornecimento de material e para a prestação de serviços de manutenção; e o segundo modelo, denominado de BNRJ, já abrange as duas vertentes em apenas um CLD. Para ambos os casos, foram identificados benefícios, lacunas e riscos associados. Ao final do estudo, foi proposto um novo fluxo processual para

otimizar os processos, reduzir os tempos de atendimento e, assim, garantir maior disponibilidade operacional dos meios operativos.

## 2.2 Teoria da Gestão Estratégica

As origens do emprego sistemático da estratégia estão associadas aos assuntos militares, sendo que a renomada obra de Sun Tzu é considerada como o primeiro registro documentado do termo, tendo sido elaborada aproximadamente no ano 320 a.C. (HITT; BOYD; LI, 2004).

Porém, foi a partir da década de 1960 que a estratégia começou a ser aplicada aos negócios e à gestão em si, com a obra seminal de Chandler (1962) a respeito do ajuste desejável entre estratégia e estrutura organizacional. Na sequência, Ansoff (1965) trata do termo estratégia corporativa, também fundamentado na mencionada relação de ajuste (HOSKISSON *et. al.*, 1999).

Pode-se afirmar que no final da década de 1970 ocorreu uma profusão de fatos marcantes para essa área de pesquisa. A obra de Hofer e Schendel (1978) é considerada como um marco histórico, por ser o primeiro livro a ser publicado sobre a temática em comento (HITT; BOYD; LI, 2004).

Nessa obra, os autores se dedicaram a abordar, principalmente, os aspectos relacionados à formulação da estratégia, mas não deixaram de dedicar alguns capítulos à análise da estratégia e à tomada de decisão estratégica.

Os anos que se seguiram também foram marcados pela publicação de obras seminais. Os estudos de Porter (1979, 1980, 1985) revolucionaram o estudo da gestão estratégica por relacionar o sucesso das organizações à forma como se posicionam no mercado econômico em que atuam.

Porter (1979) se baseia no poder do mercado para afirmar que a lucratividade depende da estrutura da indústria em que a organização se insere e não da sua própria estrutura interna. Porter (1980) estabelece, basicamente, três estratégias de posicionamento das organizações, em suas respectivas indústrias. São elas a liderança em custos, a diferenciação e o foco em regiões ou grupos específicos. Assim, para o autor, a estratégia em si seria a correta escolha de posicionamento para o mercado em que atua. Porter (1985) se baseia nas estratégias de seu estudo anterior para apresentar novos conceitos como os de cadeia de valor e de vantagem competitiva.

Considerando que existem diferenças fundamentais entre as organizações públicas e privadas, Bryson, Berry e Yang (2010) apresentam uma importante releitura sobre a gestão

estratégica. Nessa acepção do termo, as instituições públicas devem continuamente alinhar as suas práticas ao planejamento estratégico, para conseguirem realizar as suas missões e, assim, alcançar o interesse público.

### 2.2.1 As visões clássicas da gestão estratégica

As boas práticas para implementação da estratégia são consideradas como fontes geradoras de vantagem competitiva e foram didaticamente agrupadas dando origem às chamadas visões da gestão estratégica. Considera-se que os estudos de Porter (1979, 1980), ao tomarem por base o raciocínio econômico das indústrias, deram ensejo à *market-based view* (MBV). De forma análoga, considera-se que os estudos de Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Conner (1991) dão ensejo à *resource-based view* (RBV). Para tais autores, a vantagem competitiva deve ser gerada a partir do desenvolvimento das próprias capacidades da organização.

A MBV e a RBV preconizam ações voltadas aos ambientes externo e interno das organizações, respectivamente, o que pode induzir ao raciocínio de que sejam correntes filosoficamente antagônicas. Entretanto, por ocasião da prática da gestão, elas devem ser vistas como complementares (ENGERT; RAUTER; BAUMGARTNER, 2016).

Hoskisson *et. al.* (1999) concluíram que ocorreu um movimento de pêndulo no processo evolutivo das visões da gestão estratégica. Enquanto os primeiros autores da área tratavam do ajuste entre a estrutura organizacional e a estratégia, ocupando-se do ambiente interno das organizações, a MBV direcionou o seu foco no ambiente externo das organizações. Porém, com o surgimento da RBV, o foco se voltou, novamente, para o desenvolvimento do ambiente interno.

### 2.2.2 A visão relacional

As visões clássicas da gestão estratégica tomam por objeto de estudo uma organização isolada ou um conjunto delas, que participam de um mesmo mercado. Entre o final da década de 1980 e o início da década de 1990, com o advento das alianças corporativas, alguns autores identificaram necessidades pontuais de eleger as próprias relações interorganizacionais como objeto de estudo.

Contractor e Lorange (1988) abordaram, como temática central, o poder da chamada cooperação estratégica entre organizações que atuam no mercado internacional. Ring e Van de Ven (1992; 1994) analisam o processo de desenvolvimento e a estrutura dos relacionamentos de cooperação. Smith, Carroll e Ashford (1995) corroboram o entendimento

sobre a importância da cooperação e coordenação dos esforços, porém apontam para a necessidade de uma abordagem mais sistemática, para melhor entender o papel da confiança no trabalho colaborativo e para identificar os reais benefícios dessa nova boa prática.

Dyer e Singh (1998) publicam a obra considerada seminal para a nova visão da gestão estratégica, denominada de *Relational View* (RV), justamente com o objetivo de preencher a lacuna de sistematização do conhecimento. O estudo em comento estuda o ativo relacional, as rotinas de compartilhamento do conhecimento, as capacidades complementares às já abordadas pelas visões tradicionais e a governança efetiva. Os autores afirmam que os resultados coletivos a serem gerados pelo trabalho colaborativo não poderiam ser gerados pelos esforços isolados das organizações.

### 2.3 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Embora haja uma significativa quantidade de estudos publicados sobre a área de conhecimento da GCS, desde a década de 1980, pouco consenso se formou, o que evidencia a existência de uma lacuna em relação ao estabelecimento de definições claras e à unicidade de terminologias. A dificuldade de uniformização dos atributos da GCS se deve à diversidade de áreas que contribuem para o conhecimento (CROOM; ROMANO; GIANNAKIS, 2000).

Diante das diferentes definições para o termo GCS, Ellram (1991) apresenta uma das mais simples para entendimento. De acordo com o autor, a área de conhecimento se dedica a estudar a interação existente em uma rede de empresas dedicadas ao fluxo de materiais, desde a origem até os consumidores finais.

Adicionalmente, segundo Tan (2002), em que pese a profusão de estudos na área de conhecimento, também persiste a necessidade de serem elaborados estudos empíricos, para evidenciar como as organizações incorporam as práticas da GCS em suas estratégias.

Paulraj, Chen e Lado (2012) realizaram um estudo empírico e quantitativo para estabelecer uma taxonomia que permite agrupar as organizações, de forma a expressar diferentes níveis de maturidade, quanto à implementação da GCS.

De acordo com os dados coletados na mencionada pesquisa, foi possível estabelecer três diferentes níveis de maturidade, os quais possuem diferenças estatisticamente significativas entre os valores de suas respostas. Os estágios foram então denominados, em ordem crescente, de transacional, translacional e relacional. Sendo assim, o último estágio se caracteriza por agrupar as empresas que atingem os maiores níveis, em todos os elementos críticos da GCS.

Embora muitos estudos tenham se dedicado à elaboração de um modelo conceitual para representar a GCS, esta pesquisa utilizará, como fonte primária, para coleta e análise dos



dados, o *framework* apresentado por Chen e Paulraj (2004a; 2004b). O mencionado estudo possui um elevado número de citações registradas e descreve claramente a composição teórica da GCS, sendo esses os motivos que orientaram a seleção dessa fonte.

A partir da revisão de um extenso conjunto de obras científicas, o mencionado estudo apresenta quatro constructos teóricos, os quais denomina de elementos críticos à GCS, conforme a seguir: aquisições estratégicas, coordenação da rede de fornecimento, integração logística e gestão do suprimento.

Além disso, o referido estudo estabelece uma clara fundamentação teórica na visão relacional da TGE. Apesar do artigo somente abordar o contexto das organizações privadas, verifica-se que o mesmo é capaz de oferecer valiosos ensinamentos, aplicáveis também ao setor público, desde que sejam resguardadas as devidas ressalvas.

### 2.3.1 Aquisições estratégicas

Tradicionalmente, os setores de aquisições das organizações tinham um perfil apenas operacional, pois se dedicavam a cumprir determinadas rotinas para cumprir o seu papel com celeridade e garantindo bons preços. Na medida em que os estudos relacionados às aquisições foram evoluindo, a prescrição científica e a prática dos gestores passaram a apontar para uma atuação mais abrangente e alinhada às estratégias das organizações, adotando um perfil multidisciplinar, proativo e orientado a longo prazo (CARR; SMELTZER, 1997; 1999). Corroborando com esse posicionamento estratégico, Reck e Long (1988) afirmam que as aquisições são uma importante arma competitiva.

Pearson, Ellram e Carter (1996) estabeleceram um contínuo de maturidade da área de aquisições, que se inicia no estágio chamado clerical e termina no estágio estratégico. O estágio clerical se caracteriza por baixa visibilidade e pouca comunicação do setor de aquisições com setores estratégicos da organização. Carr e Smetzer (1997) oferecem uma clara definição do outro extremo do espectro, que seriam as aquisições estratégicas. Esse estágio se caracteriza pela elaboração de um planejamento próprio das aquisições, que seja alinhado com o planejamento geral da organização e que possibilite o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, com fornecedores selecionados.

Paulraj, Chen e Flynn (2006) estabelecem três estágios em que as organizações podem ser enquadradas, em relação ao desenvolvimento das aquisições estratégicas os quais serão descritos adiante. De acordo com os mencionados autores, o primeiro estágio é chamado de nascente e se caracteriza por um setor de aquisições com baixo perfil estratégico, portanto com pouca visibilidade entre a Alta Administração, planejamento próprio inexistente ou

desalinhado dos objetivos organizacionais e foco no curto prazo. O segundo estágio é denominado tático e contempla um envolvimento ativo no processo de planejamento estratégico. O setor de aquisições é visto como um grande contribuinte para a estratégia geral da organização, tendo o seu gerente máximo grande visibilidade. O principal fator de distinção para o próximo estágio seria a ausência de ações proativas com orientação ao longo prazo. Já o terceiro estágio recebeu o termo avançado e contempla, além das características do estágio anterior, ações proativas e fortemente orientadas ao longo prazo, favorecendo fatores de performance como qualidade, custo e tempo de resposta.

### 2.3.2 Coordenação da rede de fornecimento

A coordenação de uma rede de alianças, a qual é caracterizada pela existência de relações dinâmicas de interdependência, exige um certo grau de planejamento conjunto. Tal prática só faz sentido em uma arquitetura contratual formada por parcerias organizacionais de longo prazo. Devem existir estruturas de porte adequado e que sejam dedicadas à manutenção do relacionamento. Nesse cenário, entende-se que as relações, apesar de fortes, não devem ser baseadas no emprego do poder, mas sim na confiança mútua (CHEN e PAULRAJ, 2004b; THORELLI, 1986).

### 2.3.3 Integração logística

A logística se ocupa de movimentar materiais e serviços, de acordo com o local e momento desejáveis, de acordo com o tempo e o local estabelecidos. Para a execução de tal tarefa, basicamente são necessários: planejamento, armazenagem, manuseio, embalagem e transporte. Sendo assim, a logística se posiciona como um relevante subconjunto do *framework* de GCS (BOWERSOX, 2002).

Paulraj, Chen e Lado (2012) abordam este elemento crítico como o esforço coletivo para alinhar processos e atividades logísticas, tendo impacto significativo na agilidade de ambos comprador e fornecedor.

Segundo Chen e Paulraj (2004a), o termo integração logística também é comumente referenciado na literatura como integração da CS. Os estudos relacionados ao assunto deram origem às vertentes de integração interna e externa, sendo a segunda uma acepção mais moderna e alinhada às práticas de GCS.

Flynn, Huo e Zhao (2010) contribuem para a temática com a divisão da vertente externa da integração, dando origem à integração com fornecedores e à integração com clientes. O estudo conclui, apesar de não existir consenso entre os estudos publicados, que as três

vertentes da integração logística conduzem a um ganho significativo de performance operacional e financeira.

Adicionalmente, o termo logística corporativa é empregado para definir a atuação, de forma integrada, entre diversos setores relacionados à logística de uma mesma organização, bem como entre esses e os setores correspondentes dos fornecedores e clientes.

#### 2.3.4 Gestão dos fornecedores

O cotidiano das organizações inseridas em cadeias de suprimento envolve o desempenho de uma série de atividades voltadas ao relacionamento com os fornecedores. Esse elemento crítico se dedica a explorar a forma como essas relações se desenvolvem.

Nesse contexto relacional, Chen e Paulraj (2004a) categorizam oito diferentes grupos de atividades, conforme a seguir: comunicação, redução da base de fornecedores, relacionamentos de longo prazo, seleção de fornecedores, certificação de fornecedores, envolvimento de fornecedores equipes multidisciplinares, confiança e comprometimento.

Adicionalmente, Johnson, Leenders e Flynn (2021) afirmam que a eficácia da gestão dos fornecedores contribui diretamente para o sucesso das organizações. Os autores citam, como exemplos emblemáticos dessa relevância, os períodos pós Primeira (1914-1918) e Segunda (1939-1945) Guerras Mundiais, quando as demandas dos clientes eram praticamente ilimitadas e foi justamente a capacidade de conseguir melhores produtos e serviços junto aos fornecedores que emergiu, como grande fator determinante do sucesso.

Embora nem todos os grupos de atividades sejam exatamente aplicáveis à realidade dos órgãos públicos, como por exemplo a redução da base de fornecedores, os princípios norteadores dessas boas práticas devem permear as atitudes e decisões dos gestores públicos.

#### 2.3.5 Desempenho operacional da CS

Maestrini *et al.* (2016) realizam uma revisão sistemática da literatura aplicada aos Sistemas de Medição de Desempenho das Cadeias de Suprimento (SMDCS). Foram avaliados 92 estudos sobre a temática e, de acordo com as suas abordagens, foi possível categorizá-los em quatro grupos de medições de desempenho: interno, externo dos fornecedores, externo dos clientes e cadeia suprimento.

Deshpande (2012) estabelece três dimensões para a medição do desempenho das cadeias de suprimento: flexibilidade, custos de inventários e responsividade. A flexibilidade é a capacidade de rápida adaptação da organização quando da alteração da demanda dos clientes. Os custos de inventários devem ser mitigados, considerando um certo nível de serviço

considerado aceitável pelos clientes. A responsividade é a capacidade de rápida resposta às demandas usuais.

Apesar da tarefa de definir um sistema de medição do desempenho organizacional se mostrar intelectualmente desafiadora, observa-se que existem inúmeras contribuições científicas para apoiar os profissionais que necessitem desempenhá-la. Porém, a fase de implementação do mencionado sistema é ainda mais difícil e importante para o resultado final. Trata-se de contar com o apoio dos líderes para desenvolver processos que visem a possibilitar a busca contínua pelo alinhamento das medições com as metas estratégicas estabelecidas para a organização (BOURNE *et al.*, 2000; NEELY *et al.*, 2000).

Para Goh (2012), o sucesso na implementação de um sistema de medição do desempenho no setor público depende da observância de três fatores-chaves: envolvimento dos *stakeholders* no processo, cultura de avaliação e aprendizado organizacional e liberdade gerencial para alcançar resultados.

O modelo conceitual definido por Chen e Paulraj (2004a) leva em consideração as abordagens de desempenho interno e externo de fornecedores. Para os autores, no que concerne à vertente interna do desempenho, as métricas são sempre orientadas à redução dos tempos das operações, já em relação aos fornecedores, são avaliados os parâmetros de qualidade, custos, flexibilidade, entrega e responsividade.

#### 2.4 Síntese da Seção

Esta seção abordou os principais aspectos da teoria dos contratos, julgados essenciais para possibilitar o devido enquadramento jurídico dos CLD. Adicionalmente, foram revisados os aspectos teóricos da GCS, que permitem evidenciar a importância da orientação organizacional ao longo prazo para o incremento do desempenho agregado da CS.

O termo CLD não é mencionado de maneira expressa na norma geral brasileira ou nas principais fontes doutrinárias do direito público brasileiro, revisados nos itens anteriores desta seção. Assim, esta pesquisa atribuirá o termo aos contratos administrativos que possuem vigência superior a doze meses e que, portanto, possibilitam o estabelecimento de relações organizacionais duradouras.

Considerando as características do modelo conceitual de Chen e Paulraj (2004a), pode-se inferir que o contrato de longa duração é uma significativa ferramenta indutora da orientação organizacional ao longo prazo e, por consequência, dos níveis de implementação de cada um dos constructos teóricos da GCS, contribuindo assim, de forma direta e inequívoca para o desempenho de toda a CS.

Sendo assim, caso sejam identificados indícios da existência de lacunas relevantes, nos elementos críticos da GCS, o emprego seletivo dos CLD pode ser prescrito como uma medida inicial a ser adotada, no âmbito do portfólio contratual da CS de MC, para descortinar as potencialidades da abordagem relacional, e, em última análise, para alinhar os processos da MB às boas práticas da GCS.

### **3 NORMATIVOS E DOCUMENTOS APLICÁVEIS**

Tomando por base a premissa de que a implementação dos CLD está relacionada à adoção de uma postura estratégica da organização, em busca da otimização da performance da CS, esta seção apresenta uma revisão sobre os principais normativos e documentos da MB que evidenciam o teor estratégico da temática e o estágio atual da GCS de MC da MB.

Será dada ênfase na descrição dos órgãos, atividades, procedimentos e ações em andamento, no âmbito do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), de forma a evidenciar a relevância que a Alta Administração Naval atribui à GCS, a estrutura de governança estabelecida para o funcionamento das CS da MB, bem como a busca pela melhoria do desempenho da CS de MC.

#### **3.1 Manual de Logística da Marinha**

O EMA-400 2ª REV (BRASIL, 2003) define conceitos doutrinários de logística para a MB, decorrentes da publicação Doutrina de Logística Militar (BRASIL, 2016), elaborada pelo Ministério da Defesa (MD). Dentre os conceitos estabelecidos pela publicação em comento e com base no propósito desta pesquisa, destacam-se os de ciclo logístico e de abastecimento.

O ciclo logístico pode ser entendido por um procedimento contínuo, marcado pela existência das chamadas fases básicas, que visa à execução da logística propriamente dita. As fases básicas da logística, por sua vez, são as seguintes: determinação de necessidades, obtenção e distribuição.

O conceito de abastecimento está diretamente relacionado às funções logísticas suprimento e transporte. Refere-se ao desempenho de atividades que abrangem a previsão e o provimento de materiais, de todas as classes, às Organizações Militares (OM) da MB, já considerando o necessário deslocamento de tais recursos, para serem entregues no local e no momento julgados necessários.

Para o desempenho das atividades técnicas e gerenciais do abastecimento e com vistas a alcançar a condição de plena eficiência da Força, fez-se necessário integrar as

competências de um conjunto de órgãos específicos, de acordo com as peculiaridades de cada categoria de material. Esse conjunto de órgãos, com as respectivas competências, recebe a denominação de SAbM.

### 3.2 Normas para Execução do Abastecimento

A SGM-201 7ª REV (BRASIL, 2020a) define as atividades a serem desempenhadas, as competências de cada órgão e os procedimentos a serem observados no âmbito do SAbM, considerando as peculiaridades do funcionamento das CS de cada categoria de material.

As atividades do abastecimento são classificadas em dois tipos: técnicas e gerenciais. As atividades técnicas são conduzidas para estabelecer as características qualitativas, funcionais e de desempenho do material, além do provimento de orientações quanto a essas características. Por isso, afirma-se que as mesmas devem ser desempenhadas antes da ocorrência das necessidades concretas. As atividades gerenciais, por sua vez, se destinam a promover o fluxo adequado do material.

Os materiais, em si, são categorizados em conjuntos homogêneos, consideradas as peculiaridades técnicas e gerenciais dos mesmos. As categorias são expressas pelos símbolos de jurisdição (SJ).

A estrutura de governança do SAbM é composta por órgãos com competências específicas. Algumas delas são exercidas por apenas uma OM, que deve atuar sobre todas as categorias de material, como o Órgão de Supervisão Geral, exercido pelo EMA; o Órgão de Superintendência, exercido pela SGM; o Órgão de Supervisão Técnica, exercido pela Diretoria-Geral de Material da Marinha (DGMM); e o Órgão de Direção Gerencial do Abastecimento, exercido pela DAbM.

Os demais órgãos são definidos de acordo com as características dos materiais, como os Órgãos de Direção Técnica (ODT), os Órgãos de Direção Gerencial por Símbolo de Jurisdição, os Órgãos Técnicos (OT), os Órgãos de Controle (OC), os Órgãos de Obtenção (OObt) e os Órgãos de Distribuição (OD).

No caso específico das MC, o SJ estabelecido foi o “J”, sendo que a Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha (DSAM) é considerada como um elemento central do abastecimento da categoria de material em lide, pois exerce as funções de ODT, Órgão de Direção Gerencial por Símbolo de Jurisdição, OT e OC.

Adicionalmente, para a categoria de material em comento, tem-se que os OObt são o Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ), a Comissão Naval Brasileira em Washington (CNBW) e Comissão Naval Brasileira na Europa (CNBE). Os OD são o Centro

de Munição da Marinha (CMM), localizado no Estado do Rio de Janeiro, e os Centros de Intendência da Marinha (CeIM), localizados em outros Estados.

Anualmente, de acordo com os estoques e as expectativas de obtenção de MC, o Comando de Operações Navais (ComOpNav), atuando como Comando Distribuidor (COMADI), define os quantitativos a serem consumidos por cada Comando Redistribuidor (COMARE) da MB, de acordo com as peculiaridades de suas OM consumidoras (OMC).

### 3.3 Procedimentos Complementares para a Execução do Abastecimento

A ABASTCMARINST n. 20-01A (BRASIL, 2021d) complementa a publicação revisada no item anterior e detalha os procedimentos a serem observados pelos Órgãos do SAbM e as OMC, em cada uma das categorias.

No que se refere à GCS de MC, todo o fluxo procedimental para atendimento das demandas da MB é descrito, com o estabelecimento de prazos e definição dos sistemas corporativos que devem ser utilizados.

É relevante mencionar que essa publicação define que o planejamento das aquisições de MC deve ser um trabalho conjunto, a ser realizado pelo ComOpNav, pela DSAM e pelo Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM). O intuito dessa medida é considerar os aspectos e perspectivas relacionados à atuação de cada um dos setores envolvidos na GCS.

Ainda tratando do planejamento das aquisições de MC, são atribuídos oito critérios a serem observados, quando da determinação de necessidades. Em resumo, tais critérios se referem a requisitos operativos dos meios navais e à condição das munições armazenadas na MB.

A referida instrução estabelece ainda o emprego dos sistemas corporativos para possibilitar o controle dos quantitativos de MC da MB. Os diferentes módulos do Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento (SINGRA) se destinam a possibilitar o registro das ações ocorridas desde a aquisição, passando pela armazenagem nas Organizações Militares Fornecedoras (OMF), até o fornecimento às OMC. Registra-se que o subsistema SISBORDO visa a possibilitar o acompanhamento dos quantitativos e os registros das operações ocorridas no âmbito das OMC.

### 3.4 Priorização da meta física de munição convencional

As carências de MC da MB e as dificuldades vivenciadas pela respectiva CS foram discutidas no âmbito da Alta Administração Naval, durante o exercício financeiro de 2017.

Como decorrência da primeira reunião do Conselho de Planejamento (COPLAN) daquele ano, o EMA determinou, por meio da mensagem (BRASIL, 2017b), que a Força deveria despender significativos esforços para incrementar, paulatinamente, os níveis de MC.

Por meio da mensagem (BRASIL, 2017d), o ComOpNav informou que o consumo médio anual de MC, convertido em valores financeiros, era de R\$ 23,7 milhões e que o nível de consumo julgado ideal para a plena operação da MB seria de R\$ 68 milhões, enquanto que o orçamento anual médio, para o mesmo período considerado, era de apenas R\$ 7,6 milhões. Tal descompasso entre as necessidades e as disponibilidades creditícias deu ensejo à paulatina redução dos estoques da Força, com significativos prejuízos às operações e aos adestramentos.

Em decorrência do Ofício n. 03-02, (BRASIL, 2017a) e da mensagem (BRASIL, 2017e), ambos da DSAM, o EMA coordenou diversas ações, empreendidas por diferentes Setores da MB, e incluiu o repletamento dos níveis de MC nas metas orçamentárias consideradas prioritárias da Força, Plano de Metas *YANKEE*, com o estabelecimento de tetos orçamentários anuais muito superiores à média histórica recente.

Naquele mesmo ano, o EMA provisionou R\$ 31 milhões para a meta física de MC, montante muito superior à média histórica recente, e coube aos OObt procederem os devidos processos de obtenção e à DSAM o acompanhamento da execução orçamentária, contribuindo significativamente para o repletamento dos níveis de estoque da MB, naquele ano.

### 3.5 Ações prioritárias do Comandante da Marinha

Anualmente, o ComOpNav define os quantitativos de MC a serem efetivamente empregados pelas OM, a título de quotas de adestramento, de instrução e de esporte. Registra-se que tais quantitativos estão diretamente associados à manutenção da capacidade operativa da Força, pois contribuem tanto para a formação quanto para o atingimento dos requisitos de carreira dos militares, bem como para o continuado treinamento prático, em situação de combate.

Assim, depreende-se que a capacidade de adquirir e prover MC em quantitativos condizentes com as demandas da Força tem significativo impacto no desempenho operativo, na qualidade da formação dos militares e, até mesmo, no fluxo dos mesmos.

Já as chamadas dotações de paz e de guerra, de acordo com as publicações SGM-201 7ª REV e ABASTCMARINST n. 20-01A, são quantitativos definidos pela DSAM, para serem mantidos nas OM, de forma a garantir o atendimento aos Requisitos Operativos de Armamento (ROA), definidos pelo ComOpNav. O atendimento das dotações de paz possui



relação direta com a capacidade das OM de prover a segurança das instalações, dos bens e dos próprios militares.

A criticidade do atendimento das dotações de paz fica evidente quando a capacidade de pronta reação das OM é afetada pelo uso ou até mesmo pela perda de validade das munições, sem que a devida recomposição aconteça.

O Memorando n. 06/2019, do Gabinete do Comandante da Marinha (BRASIL, 2019c), estabeleceu diretrizes preliminares para o EMA e para todos os Órgãos de Direção Setorial (ODS), no que se refere à reestruturação da Marinha, enquanto o Planejamento Estratégico da Marinha (PEM) se encontrava em processo de revisão, para a publicação de sua versão mais atual.

Ao Setor SGM foi estabelecido, dentre outras ações, que empreendesse esforços para garantir a eficiência na aquisição de MC, com o propósito de viabilizar o incremento das quotas de adestramento e também a recomposição das dotações de paz das OM.

Como decorrência das diretrizes estabelecidas, foram conduzidas diversas iniciativas no âmbito do Setor SGM, dentre as quais é relevante registrar, para os fins desta pesquisa, o levantamento dos principais óbices enfrentados pelos OObt, no país e no exterior; a aferição periódica do desempenho das aquisições de MC; e a redefinição das competências para a determinação das necessidades de MC.

O levantamento dos óbices para a aquisição de MC considerou as fases interna e externa dos processos de obtenção por licitação e também por afastamento licitatório, conduzidos pelos três OObt de MC, no país e no exterior. Na ocasião, concluiu-se que as especificidades técnicas das munições impõem significativa complexidade aos processos de aquisição, resultando em inúmeras interrupções no fluxo das atividades para que sejam prestados esclarecimentos pela MB ou pelas empresas. Tal causa identificada está relacionada à baixa eficiência e à baixa eficácia da atividade de obtenção dessa categoria de material (BRASIL, 2019a).

O desempenho da obtenção de MC começou a ser medido após a criação de indicadores de eficiência e de eficácia, no país e no exterior, os quais deveriam ser empregados com a periodicidade de três meses, para permitir o devido acompanhamento.

Os resultados das aferições, relativas aos exercícios financeiros de 2019 e 2020, sugerem que o desempenho de eficiência no país é bom, enquanto que no exterior é apenas regular. Nos mesmos períodos, foram apurados índices de eficácia regular no país e ruim no exterior (BRASIL, 2020b; 2021c).

A definição das prioridades anuais de obtenção de MC foi identificada como uma das possíveis causas dos óbices enfrentados pelos OObt no país e no exterior. Tal planejamento anual era, originariamente, uma competência exclusiva do ComOpNav. Com vistas a contribuir para o incremento de qualidade da determinação de necessidades, a SGM deu ensejo a um estudo intersetorial que foi coordenado pelo EMA.

O mencionado estudo definiu uma nova sistemática, por meio do estabelecimento de prazos bem definidos e com a instituição de um colegiado, formado por representantes dos principais Setores da CS de MC e chamado de Grupo Técnico, para definir as prioridades de obtenção de MC (BRASIL, 2021b).

### 3.6 Síntese da Seção

Os normativos e documentos revisados nesta seção definem as molduras estrutural e procedimental, definidas pela MB para coordenar os esforços logísticos relacionados ao provimento de materiais aos meios navais e OM.

Adicionalmente, os documentos selecionados evidenciam a percepção da Alta Administração Naval, quanto à necessidade de incrementar o desempenho da CS de MC. Tal necessidade se justifica pela criticidade de tal categoria de material para a realização das operações navais, para a formação e o adestramento dos militares, bem como para a segurança orgânica das OM. Soma-se a tais aspectos, a dificuldade de obtenção apontada pelos órgãos competentes, tanto no país quanto no exterior.

## 4 NOVA PERSPECTIVA

Esta seção tem o propósito de abordar as evidências coletadas, de forma a fundamentar o posicionamento analítico, necessário ao atingimento dos objetivos de pesquisa estabelecidos. Primeiramente, serão feitas considerações sobre o processo metodológico escolhido e aplicado. Depois, serão apresentados os achados da pesquisa, seguidos pelas respectivas considerações do autor.

### 4.1 Procedimentos metodológicos

O método selecionado para atingir o primeiro objetivo desta pesquisa foi a análise bibliográfica, pois os trabalhos científicos anteriores oferecem valiosas evidências para serem estudadas.

No que concerne aos demais objetivos da pesquisa, foi empregado o método de Grupo Focal, com a utilização de perguntas abertas e adaptadas do modelo conceitual de GCS, elaborado por Chen e Paulraj (2004a; 2004b).

A partir de uma análise quantitativa, com o emprego de equações estruturais, os citados autores construíram um modelo teórico de GCS formado por quatro constructos, que sintetizam as melhores práticas que conduzem ao incremento de desempenho das CS.

O mencionado modelo teórico se sustenta em um paradigma formado pela atuação estratégica da organização, pela formação de parcerias duradouras e por relações negociais estreitas com fornecedores e clientes, o que se opõe ao paradigma considerado tradicional, formado por relações apenas transacionais entre os participantes das CS e sempre com orientação ao curto prazo. Assim, entende-se que o CLD é justamente a ferramenta gerencial que possibilita o início da mudança de paradigma, em direção às melhores práticas de GCS.

A escolha pelo método de entrevista coletiva com análise qualitativa dos dados, em detrimento da aplicação de questionários e análises quantitativas, sugeridos pela mencionada fonte, justifica-se pelos fatos de que os potenciais entrevistados formariam uma amostragem de tamanho bastante limitado, que prejudicaria a qualidade das inferências estatísticas. Registra-se que foram selecionados os principais gestores da CS de MC, para serem entrevistados, de forma a construir uma opinião coletiva, capaz de sopesar as potencialidades e os riscos associados à implementação dos CLD à categoria de material.

No que concerne ao emprego do grupo focal, a escolha se deu, principalmente pelo fato de que os conhecimentos de cada especialista eram bastante segmentados, o que poderia comprometer as participações isoladas. Os Grupos Focais permitem justamente que as respostas aos questionamentos sejam construídas por meio de uma interação sinérgica entre os entrevistados (ABREU; BALDANZA; GONDIM, 2009; YIN, 2016).

Em relação à análise dos dados coletados, selecionou-se a metodologia de análise de conteúdo, descrita na renomada obra de Bardin (1977).

#### 4.2 Análise das questões de pesquisa

Nesta subseção, as perguntas da pesquisa serão individualmente examinadas, diante das evidências coletadas, com o propósito de permitir o alcance de cada um dos objetivos específicos estabelecidos. Assim, será possível atingir o objetivo geral e, conseqüentemente, responder à pergunta apresentada no problema de pesquisa.

#### 4.2.1 Vantagens e Desvantagens dos CLD

Parte-se do princípio que o emprego dos CLD dá ensejo a uma abordagem chamada relacional, também referenciada na literatura como alianças, parcerias ou ainda relacionamentos colaborativos. Assim, por uma questão didática e considerando a proximidade conceitual de cada uma dessas espécies de relacionamentos interorganizacionais, para os fins desta pesquisa, tais termos serão empregados indistintamente e as vantagens e desvantagens associadas a cada um deles serão diretamente projetadas para os CLD.

Outra relevante observação deve ser feita em relação à coleta e à apresentação das evidências relativas à primeira pergunta da pesquisa, pois os próprios conceitos de vantagens e desvantagens carregam consigo a ideia de comparação. Portanto, a presente análise só faz se completa, ao contrapor os CLD a outro regime contratual, como os contratos de curto prazo, adotados em uma abordagem chamada de transacional.

Inicialmente, Breen (1993) oferece um relevante *benchmarking* para a MB, na medida em que apresenta os principais aspectos relacionados ao emprego dos CLD no Departamento de Defesa dos Estados Unidos. O autor menciona que o principal propósito de adotar os CLD seria possibilitar resultados não alcançáveis pelos contratos tradicionais. Além disso, são apresentadas vantagens dos CLD como melhoria na capacidade de resolver problemas, redução dos custos totais do ciclo de vida, incremento de qualidade, melhoria no planejamento de recursos e desenvolvimento dos fornecedores.

Segundo Cohen e Agrawal (1999), muitos gestores acabam utilizando contratos de curta duração com maior frequência do que os de longa duração, principalmente pela dificuldade de medir os benefícios gerados pela implementação dos de longo prazo. Entretanto, são esperados os seguintes benefícios, quando os contratos longa duração são empregados de forma seletiva e consciente: facilidade de comunicação entre as organizações, monitoramento mais preciso dos fornecedores, ganhos por economia de escala, eliminação de custos associados aos processos de escolha de fornecedores, incentivo ao desenvolvimento de novos produtos, aprendizado mútuo, melhoria gradual do tempo de fornecimento e um certo grau de proteção contra a oscilação de preços dos insumos.

Para Whiple, Lynch e Nyaga (2010), os relacionamentos colaborativos resultam em significativos ganhos de percepção quanto à satisfação e ao desempenho das organizações, em detrimento do emprego de relações apenas transacionais. Siwinney e Netessine (2009) acrescentam ainda que a mera possibilidade de falência de um fornecedor relevante já indica a necessidade de emprego dos contratos de longa duração, que permitem até a realização de

empréstimos entre as empresas e outras medidas mitigadoras de dificuldades financeiras, como o emprego de pagamentos adiantados.

Monczka *et al* (2009) afirmam que o argumento mais forte a favor da adoção dos CLD pelas organizações é a redução do risco associado às atividades dos fornecedores, uma vez que os fortes laços relacionais tendem a favorecer a colaboração entre as partes.

Em relação às desvantagens dos relacionamentos organizacionais duradouros, frisa-se que são necessários maiores investimentos iniciais, tanto para realizar o processo de contratação em si, quanto para a formação de uma estrutura de controle que permita o constante monitoramento do fornecedor e para o desempenho das atividades relacionais. Em certos casos, faz-se necessário até que a organização compradora expresse o seu interesse no sucesso de longo prazo dos fornecedores, por meio de aportes nos quadros acionários dos mesmos (COHEN e AGRAWAL, 1999). Para Breen (1993), as maiores desvantagens dos CLD estão associadas à perda dos benefícios gerados pela competitividade do mercado e ao desenvolvimento de uma exclusiva dependência em relação aos fornecedores.

Os contratos de curta duração, por outro lado, oferecem maior flexibilidade, pela possibilidade de rever cláusulas contratuais a cada ciclo de planejamento e até mesmo alterar fornecedores, que podem apresentar soluções cada vez melhores. Outro ponto significativamente positivo seria a maior capacidade especulativa da organização, que pode ser desempenhada em negociações mais frequentes, e que pode ser benéfico em um eventual cenário de preços mais estáveis. Além disso, observa-se que não há a necessidade de criar estruturas voltadas à atuação relacional e nem de controle mais efetivo dos fornecedores (COHEN e AGRAWAL, 1999).

Sendo assim, entende-se que não existe uma solução absolutamente superior à outra. Infere-se, portanto, que existe uma relação de *tradeoff* entre os contratos de curta e de longa duração, o que sugere o emprego de um portfólio diversificado e coerente com os contornos de cada relação (GOLICIC e MENTZER, 2005).

Whiple, Lynch e Nyaga (2010) afirmam que os relacionamentos colaborativos, com orientação ao longo prazo, são gerenciados de forma diferente em relação aos transacionais, com foco no curto prazo. As principais diferenças na condução de tais relacionamentos referem-se aos graus de comprometimento, confiança, recursos dedicados e compartilhamento de riscos e informações. Desse modo, as organizações que tiverem o intuito de estabelecer CLD, devem estar dispostas a realizar significativos esforços e dispêndios iniciais.

Estabelecer parcerias estratégicas de longo prazo, com uma visão relacional, representa altos custos, resulta em incremento nos riscos contratuais e só se justifica quando os

fatores motivadores e facilitadores se fizerem presentes. Adicionalmente, observa-se que justamente os elementos de força dos CLD tornam impossível a sua implementação para todas as relações interorganizacionais (LAMBERT, EMMELHAINZ e GARDNER, 1996).

Considerando todas as evidências científicas expostas nos parágrafos anteriores, observa-se que as vantagens e desvantagens do CLD não estão totalmente pacificadas e também não formam um rol taxativo. Além disso, as características da situação fática podem acentuar ou atenuar as vantagens e desvantagens dos CLD, fazendo com que o seu emprego seja indicado, após criteriosa avaliação do cenário e das próprias condições da organização e dos seus fornecedores.

#### 4.2.2 Implementação dos elementos críticos da GCS

Nesta subseção, o modelo conceitual de GCS, elaborado por Chen e Paulraj (2004a; 2004b), será utilizado como pressuposto teórico para possibilitar o confronto das evidências coletadas na entrevista e assim, posicionar a CS de MC no contínuo de maturidade relacional. O referido modelo conceitual é formado por quatro constructos teóricos, também chamados de elementos críticos da GCS.

Considerando a existência de um contínuo de maturidade da GCS, entende-se que em um dos polos está a estratégia transacional, marcada por uma perspectiva de curto prazo, com ações de relacionamento com os fornecedores apenas de forma pontual e esporádica. No outro extremo do mencionado contínuo, encontra-se a estratégia relacional, caracterizada pelo foco no longo prazo, pela comunicação frequente entre as organizações e pelo compartilhamento de riscos e recompensas.

Assim, a adoção das boas práticas do modelo conceitual de GCS, nas suas quatro dimensões, posicionaria uma determinada organização no extremo relacional de um chamado contínuo de maturidade. De forma contrária, quanto mais significativas forem as lacunas observadas em relação às boas práticas do modelo conceitual, mais a organização se aproxima da modelo transacional, extremo oposto do contínuo de maturidade.

Com o objetivo de posicionar a CS de MC no mencionado contínuo de maturidade e de acordo com a transcrição da entrevista, contida no Apêndice A, foram coletadas evidências que permitem a identificação da implementação das boas práticas de GCS ou da existência de lacunas.

No que se refere ao elemento crítico das aquisições estratégicas, nota-se que a MB já implementa uma parte das boas práticas da GCS. Observou-se que existe um planejamento de aquisições bem estruturado, que é elaborado com a participação de representantes de

diferentes setores; a Alta Administração Naval demonstra atribuir importância estratégica às aquisições de MC, por meio de documentos e ações pontuais; bem como as futuras condições operativas dos meios e das armas são levadas em consideração pelo planejamento.

Por outro lado, verifica-se a existência de algumas lacunas. O planejamento das aquisições, desde a sua concepção, não é orientado ao longo prazo e não busca o alinhamento com a estratégia da MB; a imprevisibilidade orçamentária compromete a elaboração e a execução do planejamento, mesmo utilizando um horizonte temporal de curto prazo; o Órgão de Obtenção atua, na maioria das vezes, de forma reativa e se encontra distante da Alta Administração, na medida em que já recebe o planejamento pronto e não se reporta diretamente ao nível estratégico; e não há registros recentes de tratativas realizadas com as empresas fornecedoras de MC.

Com relação à coordenação da rede de fornecedores, segundo elemento crítico do modelo conceitual, observou-se que a estrutura atual do Órgão de Obtenção não é adequada ao desempenho de atividades relacionais com os fornecedores. Outro fator interessante é que a relação de poder, existente entre a MB e seus fornecedores de MC não é vertical, o que deveria denotar um alinhamento com as boas práticas difundidas pelo modelo conceitual. Porém, o suposto equilíbrio não decorre de um ajuste entre as partes, mas sim, da impossibilidade de imposição por não cumprimento dos prazos de pagamento, pela MB.

No que tange ao elemento crítico de integração logística, também se observa a adoção parcial das boas práticas da GCS. Os entrevistados mencionaram exemplos de ações pontuais, em que se consegue alinhar os interesses da MB e dos fornecedores, em termos de tempos e movimentos das atividades logísticas. Em todos os níveis da CS, foram relatadas ações específicas e positivas de encurtamentos de prazos para o atendimento de pleitos da outra parte, tanto pelo lado das empresas, quanto pelo da MB. Em contrapartida, observou-se também que: a MB desconhece as capacidades operacionais das principais empresas fornecedoras de MC; bem como a propensão das empresas, em se ajustarem às eventuais demandas da MB, limitam-se aos seus interesses financeiros.

No que diz respeito ao elemento crítico de relacionamento com os fornecedores, foram observadas as boas práticas de tratamento amigável e frequente; e segmentação dos fornecedores, de acordo com a materialidade ou criticidade do objeto envolvido. Entretanto, é importante frisar as seguintes lacunas observadas para esta dimensão: os contatos com os fornecedores não são feitos de forma estruturada ou periódica, mas de forma eventual e sob demanda, apenas para resolver problemas concretos; há registros de oportunismo contratual, tanto pela MB, quanto por parte das empresas fornecedoras; e não são formados os chamados

times transversais, para o estabelecimento de uma comunicação frequente e de qualidade, entre a MB e seus fornecedores.

Analisando as frequências das evidências coletadas, de acordo com as apurações apresentadas na Tabela 2 do Apêndice B, foram identificadas mais ocorrências de lacunas do que de boas práticas já implementadas, nos elementos críticos de GCS.

Verificou-se também que o elemento crítico de relacionamento com os fornecedores concentrou mais evidências positivas, referentes à adoção de boas práticas; do que negativas, referentes à existência de lacunas. O único elemento crítico que não demonstrou implementar nenhuma boa prática foi o de coordenação da rede de fornecedores, devendo ser, por isso, classificado como o mais crítico de todos.

De acordo com a Tabela 2, do Apêndice B, destaca-se que os seguintes aspectos obtiveram as maiores frequências de comentários, durante a entrevista: comunicação amigável e frequente com os fornecedores, planejamento das aquisições não é orientado ao longo prazo e o OObt atua apenas de forma reativa.

Tais evidências denotam que um relevante esforço já vem sendo empreendido para desenvolver bons relacionamentos com os fornecedores. Porém, reforça-se a ideia de que existem significativas lacunas para a otimização do desempenho da CS.

Em face da análise realizada, depreende-se que a CS de MC da MB implementa apenas algumas das boas práticas contidas no modelo conceitual considerado, o que resulta em um posicionamento mais próximo do extremo transacional, no contínuo de maturidade. As lacunas, identificadas ao longo do levantamento, podem ser tratadas como oportunidades de melhorias para a CS.

#### 4.2.3 CLD e o incremento de desempenho operacional da CS

Os documentos elaborados no âmbito da Alta Administração Naval denotam, de forma inequívoca, que o desempenho operacional da CS de MC deve ser considerado como um assunto de estratégico para a Força. A evidente preocupação se justifica pela característica de criticidade dos itens, para a execução das operações militares e para segurança das OM; mas também pelo notório enfrentamento de adversidades na execução das atividades de abastecimento, para manutenção dos níveis de estoque desejáveis na MB.

Releva consignar que os entrevistados, de forma espontânea, mencionaram os mesmos documentos referenciados na introdução e no referencial teórico desta pesquisa, denotando o alcance e a efetividade das iniciativas postas em prática na MB para melhoria do desempenho da CS. O Apêndice A contém a transcrição completa da entrevista realizada.



Os entrevistados, sem serem diretamente provocados para esse propósito, mencionaram a existência de severas dificuldades operacionais, em relação à: previsibilidade e disponibilidade orçamentária, o que compromete diretamente a elaboração de um planejamento com horizonte temporal mais alongado; não serem adquiridos os itens mais necessários, mas sim os que têm maior êxito no processo de contratação; existência de uma grande diversidade de itens de suprimento, que são empregados para finalidades muito semelhantes e resultam em aquisições de pequenas quantidades, com baixa atratividade para os fornecedores; lentidão no trâmite documental referente aos recebimentos de material; e demora nos sub-repasses de recursos, que resulta em atrasos sistemáticos de pagamentos e gera descontentamento nos fornecedores.

As dificuldades operacionais apontadas pelos entrevistados corroboram com a percepção da Alta Administração Naval — implícita no teor dos documentos mencionados na seção de normativos e documentos aplicáveis desta pesquisa — de que se faz necessária a melhoria no desempenho operacional da CS de MC. Nesse sentido, avalia-se a implementação dos CLD para possibilitar a adoção de mais boas práticas da GCS e da estratégia relacional.

Os estudos de Chen e Paulraj (2004a; 2004b) concluem pela existência de uma relação direta entre a implementação das boas práticas de GCS, em suas quatro dimensões, e o ganho de performance operacional das CS. Corroborando com esse achado, observou-se que as opiniões dos entrevistados, sobre o emprego dos CLD e da estratégia relacional, convergiram para o esperado incremento de qualidade, em todos os elementos críticos da GCS e, conseqüentemente, para o desempenho operacional geral da CS.

Não obstante, releva mencionar que algumas opiniões revelaram um certo grau de ceticismo, quanto ao ganho de performance por meio da implementação dos CLD, principalmente porque a insuficiência orçamentária já tem comprometido significativamente a execução do planejamento de curto prazo e tenderia a ser ainda mais prejudicial ao planejamento e às contratações de longo prazo.

Em contrapartida, registra-se que o emprego dos CLD na CS de MC, com a formação de listas de produtos e preços, incrementaria a efetividade da execução orçamentária da meta física, pois possibilitaria o empenho imediato dos créditos disponibilizados. De forma indireta, infere-se que seriam incrementadas as chances de serem provisionados créditos adicionais ou mesmo de destaques de crédito, capazes de contribuir para a reposição paulatina dos níveis de estoque da MB.

Analisando as frequências das evidências coletadas, de acordo com o Quadro 1 do Apêndice B, observou-se que os comentários favoráveis a um possível ganho de desempenho

na CS de MC, por meio da implementação dos CLD, foram muito mais numerosos do que os comentários de ceticismo, o que indica a sua adoção.

Considerando que apenas o emprego dos CLD não resultaria na adoção imediata e completa da estratégia relacional, conclui-se pela necessidade de implementação das boas práticas de GCS julgadas exequíveis e oportunas pelos órgãos competentes. Dessa forma, o posicionamento da CS em questão, no contínuo de maturidade, seria alterado e o desempenho operacional seria significativamente beneficiado.

Adicionalmente, registra-se o fato de que os entrevistados indicaram quatro empresas com potencial para a implementação dos CLD, quais sejam a *CBC Global Ammunition*, RJC Defesa e Aeroespacial Ltda, Condor S/A Indústrias Químicas e Índios Pirotecnia Ltda.

#### 4.3 Síntese da Seção

As análises realizadas nesta seção visaram a responder as perguntas da pesquisa, as quais se relacionam diretamente com os objetivos específicos estabelecidos. Inicialmente, verificou-se que os CLD e a estratégia relacional possuem vantagens e desvantagens, quando comparados ao modelo transacional, com foco no curto prazo. Assim, o emprego de uma das estratégias deve ser precedido de criteriosa análise. Além disso, foi possível posicionar a CS de MC da MB em um estágio mais próximo do modelo transacional, no contínuo de maturidade. Finalmente, constatou-se que a adoção dos CLD na CS de MC tem o potencial de aprimorar todos os quatro elementos críticos do modelo conceitual da GCS, incrementando assim, o desempenho operacional de toda a CS.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo visou a apresentar uma nova perspectiva para o portfólio dos CLD da MB. Primeiramente, identificou-se que o desempenho da CS de MC tem se tornado objeto de preocupação da Alta Administração Naval e que as aquisições de tal categoria de material se utilizam apenas de contratos regidos pela anualidade. Por isso, foi elaborada a seguinte pergunta de pesquisa: de que maneira a implementação dos CLD pode contribuir para a melhoria do desempenho da CS de MC da MB?

Foram revisadas as principais fontes científicas sobre a teoria geral dos contratos e sobre a teoria da gestão estratégica e gestão da cadeia de suprimentos, além dos mais significativos normativos e documentos administrativos aplicáveis à gestão da CS de MC. De

todos os modelos conceituais de GCS disponíveis na literatura aplicada, foi selecionado o contido em Chen e Paulraj (2004a) para fundamentar a coleta e a análise das evidências.

A chamada estratégia relacional é o sustentáculo da GCS e se opõe à estratégia tradicional ou transacional, na medida em que se caracteriza pelo estreitamento dos laços interorganizacionais, por meio do aumento da frequência e da qualidade das comunicações e do compartilhamento de planejamentos, riscos e recompensas. Essa ligação mais intensa só se faz possível em um contexto de longo prazo. Por isso, entende-se que os CLD se consubstanciam como uma ferramenta gerencial, que possibilitará o emprego das mais atuais boas práticas da GCS pelos gestores da CS de MC.

O CLD e a conseqüente estratégia relacional possuem diversas vantagens e desvantagens sobre a estratégia transacional. Considerando que a vantajosidade do emprego dos CLD sobre os contratos de curto prazo não é absoluta, cabe a realização de uma análise específica e criteriosa para cada caso.

De acordo com as evidências coletadas, observou-se que a MB já implementa algumas das boas práticas, típicas da estratégia relacional, em que pese o fato de ainda se limitar à utilização dos contratos anuais.

Assim, foi possível posicionar a CS de MC em um estágio intermediário, porém em um ponto mais próximo da estratégia transacional. Foi possível identificar indícios da existência de lacunas, em relação às atuais boas práticas de GCS, as quais devem ser tomadas como oportunidades de melhorias, a serem avaliadas quanto à sua aplicabilidade ao caso concreto.

Os entrevistados também se manifestaram favoráveis ao emprego dos CLD, apesar de terem ocorrido alguns comentários isolados que revelaram um certo grau de ceticismo, quanto ao incremento do desempenho operacional da CS. Por meio da implementação, são esperados resultados como redução dos tempos totais de aquisição e da carga burocrática; e aumento da eficácia de execução orçamentária.

Diante das constatações apresentadas, recomenda-se aos gestores da CS de MC, que avaliem a conveniência de elaborar planejamentos plurianuais de aquisições, que fundamentarão o emprego dos CLD e possibilitarão a adoção de algumas boas práticas de GCS, identificadas neste estudo como lacunas do atual modelo. Adicionalmente, recomenda-se concentrar esforços no elemento crítico de coordenação da rede de fornecedores, que obteve a avaliação mais baixa dentre os constructos teóricos estudados, por meio do desenvolvimento de uma estrutura organizacional dedicada às atividades relacionais do OObt e do melhor equilíbrio da relação de poder com os fornecedores.

À luz da análise científica empregada, considera-se que foram alcançados o objetivo geral e os específicos da pesquisa. Há indícios suficientes de que a adoção dos CLD pode incrementar o desempenho operacional da CS de MC, já que eles têm o potencial de possibilitar o aprimoramento de cada um dos elementos críticos da GCS. Adicionalmente, considera-se que o emprego dos CLD para a aquisição de itens de suprimento não diretamente relacionados à função logística manutenção se apresenta como uma nova perspectiva para a MB.

Por fim, sugere-se que sejam realizados estudos futuros sobre a possibilidade de implementação dos CLD para a manutenção das armas e sistemas de direção de tiro, aos moldes do que já existe para a manutenção dos motores fabricados pelas empresas MTU, Leonardo Helicopters, Airbus Helicopters e Man Diesel & Turbo SE; bem como para a aquisição de outras categorias de material, em que se faça necessário aprimorar o desempenho da CS.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Nelsio Rodrigues de; Renata Francisco BALDANZA, and Sônia M. Guedes GONDIM. **Os grupos focais on-line**: das reflexões conceituais à aplicação em ambiente virtual. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management* 6 (2009): 5-24.
- ANSOFF, Igor H. *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. New York, 1965.
- BARNEY, Jay. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of management* 17, no. 1 (1991): 99-120.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Editora: Edições 70. Lisboa, 1977.
- BORDINI, Gabriela Sagebin; e SPERB, Tania Mara. **O uso dos grupos focais on-line síncronos em pesquisa qualitativa**. *Psicologia em Estudo*. 2011, v. 16, n. 3, pp. 437-445. Disponível em: <>. Epub 12 Abr 2012. ISSN 1807-0329.
- BOURNE, M., MILLS, J., WILCOX, M., NEELY, A., e PLATTS, K.. *Designing, implementing and updating performance measurement systems*. *International journal of operations & production management* Vol. 20 No. 7, (2000) pp. 754-71.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., & COOPER, M. B.. *Supply chain logistics management*. Boston, Mass, McGraw-Hill, 2002.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Lei n. 8.666**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1993.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda constitucional nº 19**, de 4 de junho de 1998.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-400**. Manual de Logística da Marinha. 2ª Revisão. Rio de Janeiro, 2003.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **MD42-M-02**. Doutrina de Logística Militar. 3ª Edição. Brasília, 2016.
- BRASIL. Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha. **Ofício (Res) n. 03-02, de 29 de março de 2017**. Priorização na Aquisição de Munição Convencional na MB. Rio de Janeiro, RJ, 2017a.
- BRASIL. **R-151900Z/FEV/2017 (Res)**. Mensagem (Reservada) do Comandante do Estado-Maior da Armada aos Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, Comandante de Operações Navais, Secretário-Geral da Marinha e Diretor-Geral de Material da Marinha. Brasília, DF, 2017b.
- BRASIL. **R-221800Z/FEV/2017 (Res)**. Mensagem (Reservada) do Comandante do Estado-Maior da Armada ao Comandante de Operações Navais, ao Diretor-Geral de Material da Marinha e ao Diretor de Sistemas de Armas da Marinha. Brasília, DF, 2017c.

BRASIL. **R-142004Z/MAR/2017**. Mensagem (Reservada) do Comandante de Operações Navais ao Comandante do Estado-Maior da Armada. Rio de Janeiro, RJ, 2017d.

BRASIL. **R-292005Z/SET/2017**. Mensagem (Reservada) do Diretor de Sistemas de Armas da Marinha ao Estado-Maior da Armada. Rio de Janeiro, RJ, 2017e.

BRASIL. Diretoria de Abastecimento da Marinha. **Memória (Reservada) n. 20-09, de 30 de abril de 2019**. Óbices nas Aquisições de Munição Convencional. Rio de Janeiro, 2019a.

BRASIL. Diretoria de Abastecimento da Marinha. **Memória (Reservada) n. 20-17, de 01 de julho de 2019**. Indicadores de Desempenho para Aquisição de Munição Convencional. Rio de Janeiro, 2019b.

BRASIL. Gabinete do Comandante da Marinha. **Memorando n. 06, de 12 de março de 2019**. Diretrizes para a continuidade da reestruturação da Marinha. Rio de Janeiro, 2019c.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-201**. Normas para execução do Abastecimento. 7ª Revisão. Brasília, 2020a.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **Ações Decorrentes do Memorando n. 6/2019, no âmbito da SGM**. Brasília, 2020b.

BRASIL. **Lei n. 14.133**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 2021a.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **Circular n. 18/2021**: Determinação Corrente de Necessidades de Munição Convencional. Rio de Janeiro, 13 de janeiro de 2021b.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **Ações Decorrentes do Memorando nº 6/2019, no âmbito da SGM**. Brasília, 2021c.

BRASIL. Diretoria de Abastecimento da Marinha. **ABASTCMARINST n. 20-01A**. Procedimentos Complementares para a execução do Abastecimento. Rio de Janeiro, RJ, 2021d.

BREEN, Gregory F. *The feasibility of long-term contracting in the Department of Defense*. Monterey, 1993.

BRYSON, John M., Frances S. BERRY, and Kaifeng YANG. *The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions*. *The American Review of Public Administration* 40, no. 5 (2010): 495-521.

CARR, Amelia S. e SMELTZER, Larry R.. *An empirically based operational definition of strategic purchasing*. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 3, no. 4 (1997): 199-207.

CARR, A.S., SMELTZER, L.R.. *The relationship of strategic purchasing to supply chain management*. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 5, 1999, 43-51.

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial*

Enterprise. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.

CHEN, Injazz J. e PAULRAJ, Antony. **Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements.** *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004a.

CHEN, Injazz J. e PAULRAJ, Anthony. **Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework.** *International Journal of production research* 42, no. 1 (2004b): 131-163.

COHEN, Morris A. & AGRAWAL, Narendra. **An analytical comparison of long and short term contracts.** *IIE Transactions*, 31:8, 783-796, (1999). DOI: [10.1080/07408179908969877](https://doi.org/10.1080/07408179908969877)

CONNER, Kathleen R. **A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?** *Journal of Management* 17, no. 1 (March 1991): 121–54.

CONTRACTOR, Farok J., and LORANGE, Peter. **Cooperative strategies in International Business.** Free Press, 1988.

CROOM, Simon, ROMANO, Pietro, e GIANNAKIS, Mihalis. **Supply chain management: an analytical framework for critical literature review.** *European journal of purchasing & supply management* 6, no. 1 (2000): 67-83.

DESHPANDE, Anant. **Supply chain management dimensions, supply chain performance and organizational performance: An integrated framework.** *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 8, p. 2, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** Editora Forense. Rio de Janeiro, 2020.

DYER, Jeffrey H.; e SINGH, Harbir. **The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage.** *Academy of management review* 23, no. 4 (1998): 660-679.

ELLRAM, Lisa M. **Supply-chain management: the industrial organisation perspective.** *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (1991).

ENGERT, Sabrina, Romana RAUTER, and Rupert J. BAUMGARTNER. **Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review.** *Journal of cleaner production* 112 (2016): 2833-2850.

FLYNN, Barbara B., HUO, Baofeng, e ZHAO, Xiande. **The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach.** *Journal of operations management* 28, no. 1 (2010): 58-71.

GOH, Swee C.. **Making performance measurement systems more effective in public sector organizations.** *Measuring business excellence* 16 (2012): 31-42.

GOLICIC, Susan L., and John T. MENTZER. **Exploring the drivers of interorganizational**

**relationship magnitude.** *Journal of Business Logistics* 26.2 (2005): 47-71.

HITT, M. A., BOYD, B. K. e LI, D. ***The state of strategic management research and a vision of the future.*** *Research methodology in strategy and management.* Emerald Group Publishing Limited, 2004.

HOFER, Charles W. e SCHENDEL, Dan. ***Strategy formulation: Analytical concepts.*** West series in business policy and planning. St. Paul, West Pub Co., 1978.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, M; WAN, William P.; Yil, Daphne. ***Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum.*** *Journal of Management* 25, 1999: 417-456.

JOHNSON, Fraser, Michiel R. LEENDERS, and Anna E. FLYNN. ***Purchasing and supply management.*** McGraw-Hill Companies, Inc, 2021.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos: Lei 8.666/1993.** 18ª Edição. Thomson Reuters Brasil. São Paulo, 2019.

KREUGER, Richard A.; CASEY, Mary Anne. ***Focus Group: A Practical Guide for Applied Research.*** 5<sup>th</sup> Edition. SAGE Publications Inc, 2015.

LAMBERT, Douglas M., Margaret A. EMMELHAINZ, and John T. GARDNER. ***Developing and implementing supply chain partnerships.*** *The international Journal of Logistics management* (1996).

LIMA, Thiago Fernandes. **Perspectivas para a MB nos contratos e parcerias de longo prazo: contratos de longa duração da MTU.** Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2019.

MAESTRINI, Vieri; Davide LUZZINI, Paolo MACCARRONE and Federico CANIATO. ***Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda.*** *International Journal of Production Economics*, v. 183, p. 299-315, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo.** Editora Malheiros. São Paulo, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 42ª edição. Editora Malheiros. São Paulo, 2016.

MONCZKA, Robert M., Robert B. HANDFIELD, Larry C. GIUNIPERO, James L. PATTERSON, and Donald WATERS.. ***Purchasing and supply chain management.*** Andover (England): South-Western Cengage Learning, 2010.

NEELY, Andy, John MILLS, Ken PLATTS, Huw RICHARDS, Mike GREGORY, Mike BOURNE, and Mike KENNERLEY. ***Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach.*** *International journal of operations & production management* (2000).

NOGUEIRA, Gustavo S. **Terceirização da Logística Militar: a parceria da Marinha do Brasil e a empresa MTU.** Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2016.



- PAULRAJ, Antony, Injazz J. CHEN, and James FLYNN. **Levels of strategic purchasing: impact on supply integration and performance.** *Journal of Purchasing and Supply management* 12, no. 3 (2006): 107-122.
- PAULRAJ, Antony, Injazz J. CHEN, and Augustine A. LADO. **An empirical taxonomy of supply chain management practices.** *Journal of Business Logistics* 33, no. 3 (2012): 227-244.
- PEARSON, J.N., ELLRAM, L.M., CARTER, C.R. 1996. **Status and recognition of the purchasing function in the electronics industry.** *International Journal of Purchasing and Materials Management* 32(2), 30—36.
- PORTER, Michael E. **The structure within industries and companies' performance.** *The review of economics and statistics* (1979): 214-227.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E.. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.** New York: Free Press, 1985.
- RECK, R.F., LONG, B.G.. **Purchasing a competitive weapon.** *Journal of Purchasing and Materials Management* 24 (4), 3-6, 1988.
- RING, Peter Smith, e VAN DE VEN, Andrew H.. **Structuring cooperative relationships between organizations.** *Strategic management journal* 13, no. 7 (1992): 483-498.
- RING, Peter Smith, e VAN DE VEN, Andrew H.. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships.** *Academy of management review* 19, no. 1 (1994): 90-118.
- SMITH, Ken G.; CARROLL, Stephen J., e ASHFORD, Susan J.. **Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda.** *Academy of Management journal* 38, no. 1 (1995): 7-23.
- SWINNEY, Robert; NETESSINE, Serguei. **Long-term contracts under the threat of supplier default.** *Manufacturing & Service Operations Management*, v. 11, n. 1, p. 109-127, 2009.
- TAN, Keah Choon. **Supply chain management: practices, concerns, and performance issues.** *Journal of Supply Chain Management* 38, no. 4 (2002): 42-53.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THORELLI, Hans B. **Networks: between markets and hierarchies.** *Strategic management journal* 7.1 (1986): 37-51.
- WERNERFELT, Birger. **A resource-based view of the firm.** *Strategic management journal* 5, no. 2 (1984): 171-180.
- WHIPPLE, Judith M., Daniel F. LYNCH, and Gilbert N. NYAGA. **A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships.** *Industrial marketing management* 39, no. 3

(2010): 507-518.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno – Porto Alegre: Penso, 2016.

## APÊNDICE A

### **Grupo Focal**

#### 1 – Dados da reunião

Data da Sessão: 1 de julho de 2021;

Formato: Vídeo-conferência;

Entrevistados:

E1 – CMG (RM1-EN) Jorge Vicente Eirado Ribeiro – Encarregado da Seção de Desmilitarização, do Departamento de Química Militar da DSAM;
E2 – CF (IM) Régis Mello Nogueira – Assessor-Chefe de Logística e Mobilização da SGM;
E3 – CC Guilherme dos Santos Ribeiro – Encarregado da Seção de Abastecimento de Munição e Materiais Diversos do ComOpNav;
E4 – CC (IM) Jorge Eduardo Franco – Chefe do Departamento de Obtenção do COMRJ;
E5 – CC (IM) Márcio Selemen Coelho – Chefe do Departamento de Acompanhamento do COMRJ;
E6 – CC (IM) Felipe Maia Braga – Encarregado da Divisão de Abastecimento de CLG e Munição do CCIM;
E7 – CT (IM) Marcel Mariano Neres – Chefe do Departamento de Abastecimento do CMM.

#### 2 – Aspectos metodológicos

De acordo com Kreuger e Casey (2015), os grupos focais podem ser utilizados para prover *insights* sobre tópicos complexos que preocupam as organizações, além de também serem úteis às tomadas de decisão. Para os autores, o método pode ser empregado antes, durante ou mesmo depois de uma mudança organizacional.

No que se refere ao formato de vídeo conferência, considerou-se que os entrevistados já eram familiarizados com a plataforma virtual e que a distância física pode favorecer a apresentação de ideias, em consonância com o estabelecido por Bordini e Sperb (2011).

Os entrevistados foram cuidadosamente selecionados, por serem os atuais gestores das principais atividades CS de MC. Para a identificação das funções críticas, foi considerada

a distribuição de competências entre os Órgãos do SAbM, contida na SGM-201 7ª REV. Ou seja, a amostra selecionada é formada por representantes dos Órgãos de Supervisão do Abastecimento, de Direção Técnica e Gerencial, de Controle e de Obtenção. Dessa forma, objetivou-se garantir que as perguntas apresentadas na entrevista fossem avaliadas sob todas as perspectivas existentes no SAbM.

### 3 – Transcrição da entrevista coletiva

[1] Entrevistador – Bom dia, senhores! Esse meu trabalho do C-SUP tem o objetivo de ser mais uma peça nesse esforço coletivo de anos, para melhorar as práticas, de forma a possibilitar o incremento de eficácia e de efetividade nessa cadeia de suprimentos de munição convencional, que é tão complexa e difícil de conduzir.

Eu queria, primeiramente, abordar a dinâmica em si. Nós estamos diante de uma chama entrevista coletiva. Na entrevista coletiva, o grande ganho que nós temos é que os participantes em si podem e devem interagir entre si. Então, eu lanço algumas provocações e aí as opiniões, as percepções de cada um dos participantes vão aparecendo. Depois, os outros vão corroborando ou discordando, dando as suas justificativas e a conversa pode tomar um rumo que jamais tomaria, se fossem feitas entrevistas individuais isoladas.

Então, o grande benefício da entrevista coletiva é que da conversa surjam alguns assuntos que vão para um caminho que a gente não poderia imaginaria, se estivéssemos falando somente as suas percepções individuais.

Eu passei para os senhores aqueles áudios explicativos para que nós já conseguíssemos colocar todos os participantes alinhados, em torno dos conteúdos que vão ser abordados, e para que os senhores tivessem condições de se preparar, de coletar alguns casos concretos e de chegarem com suas opiniões formadas sobre cada um daqueles quatro pilares da GCS. Essa preparação é muito importante para que, durante as discussões, a gente tenha mais elementos para que discorram e manifestem as suas opiniões, sobre cada um dos tópicos.

A partir de agora, eu vou fazer uma breve introdução sobre o contexto teórico desse assunto. Nós estamos falando sobre a teoria de gestão da cadeia de suprimentos. Tem tudo a ver com o vosso dia a dia, nas atividades relacionadas à cadeia de suprimentos da munição convencional.

Existem diversas teorias científicas que contribuíram para a formação da chamada área de conhecimento da gestão da cadeia de suprimentos. Uma delas é a chamada teoria da gestão estratégica. Todos os senhores podem identificar muita coisa sobre gestão estratégica no

dia a dia, seja por meio do Programa Netuno, seja por outras iniciativas que os senhores veem no dia a dia de vossas OM.

Mas, em termos de teoria mesmo, podemos dizer que existem principalmente três visões na teoria da gestão estratégica. A visão baseada nos recursos, em que a organização olha para dentro dela mesma e desenvolve as suas próprias capacidades para gerar vantagem competitiva. A visão baseada em mercado, que se refere ao posicionamento da organização em um mercado. Já a visão relacional, toma por base não uma organização em si, mas o relacionamento entre a organização foco e os seus *stakeholders*, as organizações com as quais ela mantém relacionamento no dia a dia, que são os seus clientes e fornecedores.

A teoria da gestão da cadeia de suprimentos se insere exatamente na visão relacional da teoria da gestão estratégica, ou seja, o que importa é como a organização se relaciona com as outras organizações. Logo, esse será o pano de fundo das discussões que serão realizadas.

Nesse contexto, eu selecionei um artigo, um dos mais citados na literatura aplicada no mundo, que foi elaborado por dois professores da Universidade de Cleveland (EUA), e estou convertendo esse estudo deles em forma de perguntas abertas para utilizar nessa nossa entrevista coletiva.

Adicionalmente, ainda no que se refere à teoria da gestão das cadeias de suprimentos, existe um contínuo de maturidade das organizações. O início desse contínuo são relações em que a organização tem de forma transacional, ou seja, ela se comunica o mínimo possível com as outras organizações e quando o faz, é apenas para resolver problemas concretos, de forma pontual e responsiva. No outro extremo desse contínuo, existe uma coisa chamada de abordagem relacional. Essa abordagem é quando a organização se desenvolve a ponto de estabelecer, de fato, um relacionamento próximo com alguns fornecedores. Não é para ser com todos, principalmente porque nós entendemos que existem fornecedores que podem ser classificados como estratégicos, enquanto que outros são apenas fornecedores mais simples.

Diante da criticidade das munções convencionais, diante de alguns tipos específicos de munção que são mais estratégicos que outros, são mais vultuosos em termos de materialidade financeira do que outros, é que uma organização que tivesse maior maturidade em relação à GCS seria capaz de identificar esses fornecedores que demandam uma atuação mais relacional, para que os benefícios sejam colhidos por todos os membros da cadeia de suprimentos.

Então, chegamos à temática central deste estudo, que é o contrato de longa duração. Não existe como estabelecer alianças estratégicas com outras organizações sem a possibilidade

de desenvolver parcerias de longo prazo. Não é possível pensar em estabelecer uma aliança, se estiverem trabalhando sempre focados no curto prazo.

Diante desse contexto mais voltado para o longo prazo, e também nas atividades relacionais com as empresas que fornecem para a Marinha, é que a vamos desenvolver as discussões a seguir.

A ideia é que cada um fique à vontade para manifestar a sua percepção, se a Marinha está indo bem, se a Marinha está indo mal, se acha que poderia ser muito melhor, ou se estamos no estado da arte, em relação a cada um dos quatro pilares que foram ditos nos áudios. As percepções podem inclusive trazer casos concretos para enriquecer a discussão e que venham a corroborar com o seu raciocínio, ou até para discordar de outros pontos de vista. Conforme alguém venha colocar a sua percepção, o outro entra dizendo que “concordo sim, inclusive, eu apresento isso...”, ou “discordo da sua opinião...”, ou “acho aquilo, porque acontece isso e isso...”. Então, essa é a dinâmica da entrevista coletiva. A ideia é eu apresentar um conteúdo e aí os senhores começam a discutir entre si, entre concordâncias, discordâncias e avaliações pessoais sobre esses aspectos.

Vamos começar com o primeiro pilar, que trata das aquisições estratégicas. Eu mencionei no áudio para os senhores o seguinte: “A área de aquisições da Marinha tem uma espécie de planejamento próprio, em que ela sabe o que comprar, quando comprar, quanto comprar? Essas aquisições estão pautadas na estratégia da Marinha, de médio para longo prazo? O posicionamento da área de aquisições da Marinha é considerado estratégico, se está posicionada de forma que tem acesso à Alta Administração e aos rumos que se pretendem dar para Marinha? O foco, o olhar das aquisições tem se pautado para o que vai ser a Marinha daqui a dois, três, cinco anos, ou não? O planejamento das aquisições está muito voltado para o curto prazo, se ele está muito voltado para um planejamento pequeno? Ele tem um alinhamento com um planejamento estratégico da Marinha (o PEM)? Existe algum tipo de troca de calor entre os planejamentos de aquisição com o planejamento geral da organização?” E mais ainda, indo para o contexto relacional, os senhores têm conhecimento da estratégia das principais empresas de munição? Há tratativas sobre assuntos estratégicos com os principais fornecedores?

A partir de agora abro palavra para os senhores, e queria escutar sobre as suas percepções sobre esse aspecto estratégico do setor de aquisições.

[2] E3 – Sobre esse tópico, talvez seja o tópico que eu mais posso contribuir, apesar da pouca experiência de não ter participado de uma DCN, que são reuniões para determinação de necessidades de munição. Eu estudei muito elas para fazer os relatórios e trabalhos no CON sobre esse assunto.

Então, eu entendo e cabe a todos concordarem ou discordarem, aos presentes, que a Marinha tem sim um planejamento próprio para a área de aquisição de munição convencional, que é a própria DCN, com as reuniões intersetores. Por meio dela, delimita-se o que comprar e o quanto comprar.

Se o planejamento se alinha com a parte de estratégia da Marinha? Eu acho que não e talvez ele seja limitado pelos recursos, que nem sempre são suficientes para o que se planeja. Mesmo tendo três reuniões, cada uma com propósitos diferentes, gerando relações com valores diferentes, eu entendo que não, que ela é muito pontual.

A DCN me parece, pelo menos sem ter participado, ser pontual, muito tática. Verifica-se o que existe em estoque e o que se costuma consumir e chega-se ao que precisa repor para os anos A+1, A+2, A+3, nesse teor.

E sobre conversar com outros setores para a aquisição, sim. Tanto que os trabalhos para a elaboração da DCN, houve reuniões com participação do setor de abastecimento, setor de material com a DSAM, outros órgãos do setor operativo, então eu entendo que a DCN atende uma parte da gestão estratégica mais em nível tático.

[3] E1 – Concordo com que o Guilherme (E3) falou, realmente a DCN é feita no final de um ano para aquisição do outro ano seguinte. Não acredito que seja por nossa culpa, mas como a gente não sabe nem o valor que vem para o ano A+1, quem dirá para o ano A+2 e os seguintes.

Quando a gente faz o planejamento, a verba que vem é sempre menos do que a gente precisa. Sempre tem cortes, então essa tentativa de longo prazo, eu acredito que não se consiga, exatamente por isso, porque a gente nunca consegue nem o que a gente planeja para o ano seguinte.

E como eu faço essa parte do recebimento técnico no material, eu tenho um bom relacionamento com boa parte dos fornecedores, os fornecedores nacionais todos eles e alguns do exterior, que são coisas pontuais. Como a gente compra de vez em quando, então não tenho o contato, vamos dizer assim, anual com eles. Então, geralmente, a coisa é pontual também. Quando vai receber, a gente fecha contato, mas mesmo assim os contatos são muito proveitosos. A gente consegue bastante coisa deles.

[4] Entrevistador – Só para estimular ainda mais a discussão, eu entendi que o planejamento acaba sendo focado um pouco mais no curto prazo, por força principalmente da incerteza da parte orçamentária, e essa é uma componente importante do planejamento. Mas de certa forma, será que não ocorre algum tipo de ajuste nesse planejamento, considerando futuras baixas de meios por exemplo, conhecimentos dos próximos movimentos que a Marinha vai

tomar de grande porte, ou por exemplo, um tipo de armamento que vai deixar de ser utilizado, será que isso é sopesado, isso entra em algum momento na hora de ajustar esse planejamento? Ainda que ele seja orientado a curto prazo?

[5] E3 – Eu não sei se era feito totalmente isso nos anos anteriores, mas para esse ano, tem essa ideia sim. Foram identificados meios que estão de baixa e constam na LDA ainda, para poder diminuir da DP da Marinha, que é uma referência para compra. A gente tem mapeado o CFN e alguns meios que já vão dar baixa e não vamos comprar munição mais para eles.

E só para dar uma nova consideração, eu acho, não tenho certeza, não necessariamente a DCN deixa de ser estratégica porque faltam recursos. Eu acho que a concepção dela, já é não ser estratégica, porque tem essa munição para o ano seguinte. Já não se pensa, na sua concepção, sobre a munição para dois, três, quatro anos. Acaba que sim em teoria, mas na prática quando sentados para conversar, até por lotes mínimos e por vezes consumos pequenos, acaba-se comprando para um período até maior. Mas, inicialmente a aquisição dela é para o ano A+1. Aquisição para A+1 o estoque pode ser que supra até outros anos. Mas a concepção dela não é tão estratégica assim, na origem dela.

[6] Entrevistador – Eu queria escutar dos representantes do COMRJ, principalmente no que concerne à visibilidade da atuação do setor do aquisições, diante desse contexto. Se os senhores avaliam que a participação, vou falar bem claro aqui, do COMRJ no contexto da alta administração naval, ou seja, existe alguma participação, algum tipo de *report* que é passado que chega a denotar uma conversa com o setor estratégico da Marinha, com a Alta Administração da Marinha.

Como é que os senhores encaram isso, esse posicionamento do COMRJ? Os senhores acham que está lá afastado, como uma atividade secundária, ou que a atividade feita pelo COMRJ é tida como importante pela organização, ao ponto de pautar algumas discussões de alto nível, seja no COFAMAR, seja no planejamento estratégico da MB, seja em uma Visita do Almirantado Padronizada (VAP), por exemplo. Os senhores acham que a área de aquisições tem relevância, no cenário estratégico da organização?

[7] E4 – Bom dia. Com relação à parte estratégica de obtenção, a DCN já chega pronta para cá para o COMRJ, quando chega aqui para a Priscila licitar ela já vem pronta, já vem as quantidades, o CCIM passa para a gente as quantidades que vão ser licitadas por PI e quantidade e ordem de prioridade, aí é feita a licitação.

O que acontece quando a gente faz a licitação, o nosso termômetro é o mercado, o que os fornecedores, os fabricantes nos reportam durante a sessão pública e antes até, é quando tem alguma mudança de composição do item ou o item é descontinuado, ou o item se encontra



obsoleto, o item mudou o preço repentinamente no mercado como é o que está acontecendo com algumas gerências aqui, que os mercados não estão conseguindo segurar preço, não estão conseguindo segurar prazo de entrega.

Tiveram alguns itens, inclusive, que a gente teve fornecedores que pediram para que a entrega se desse em 240 dias, ao invés dos 120 dias constantes do contrato. Então esse termômetro a gente sempre reporta para o CCIM e para a DSAM. A partir dali elas vão ver o que vai ser feito e o que vai ser passado para os estágios superiores. Mas em princípio, o que a gente reporta sempre para o sistema é a situação do mercado, se a obtenção está a contento.

Contato com o fornecedor, o meu Departamento só tem basicamente durante o processo licitatório, enquanto que o Departamento de Acompanhamento tem aquele contato mais aproximado com o fornecedor. Depois que eu fecho aqui meu processo, aí gera o contrato, gera a ata/contrato, aí em cima disso que ele tem esse *approach* melhor com o fornecedor.

Mas tem todo um planejamento, mas o mercado infelizmente tem horas que joga ao nosso favor, tem horas que ele joga contra. Então na hora que eu vou botar na praça a licitação, na hora que a gente orça e bota na praça é que a gente fica sabendo como que o mercado está se comportando, e aí a gente trabalha de uma forma mais reativa do que proativa em relação ao mercado.

Porque falta um setor que faça prospecção dentro do mercado, mas isso aí modificaria a nossa atribuição. Eu só consigo trabalhar aqui de forma reativa, por essa situação. Como já chega para mim, eu já monto e já lanço no mercado aí fico sabendo como é que vai ser.

[8] E5 – Bom dia a todos. No contexto do COMRJ, eu, enquanto Chefe de Departamento de Acompanhamento, no que tange à gerência de munição, em um ano e meio que estou na função, pouco ou nenhum contato eu tive com as empresas de munição, eu tenho uma certa dificuldade até de contribuir um pouco nesse termo estratégico.

O único ponto que eu posso aqui colocar, foi uma participação que eu tive num GT da SGM, um GT para maior interação entre empresas da ABIMDE, com a Marinha, no qual eu fiz um levantamento que por exemplo o COMRJ nos últimos cinco anos tratava com quatro empresas de defesa, ou empresas estratégicas de defesa e dessas quatro, metade então eram empresas de munição, que duas delas é a CBC e a CONDOR.

Mas, em termos de diligenciamento e acompanhamento da entrega dessas ordens de compra, que por sinal são muito poucas o que o COMRJ tem adquirido, eu não tive nenhum contato e assim não posso contribuir com nenhum problema. Mas, posso traçar um paralelo com outras categorias de material.

Acredito ser relevante provocar a seguinte reflexão: até que ponto a Marinha é relevante para essas empresas, ao ponto de repente valer a pena se aprofundar. Porque eu posso trazer o exemplo dos Combustíveis, Lubrificantes e Graxas (CLG), em que recentemente temos tido problemas com a BR Distribuidora. Nós fizemos um levantamento pelo COMRJ, em que pudemos perceber o que que é a BR para Marinha. Para a Marinha, a BR representa, por exemplo, 80% das aquisições de CLG. Ou seja, a gente é muito dependente da BR. Mas o que que é a Marinha para a BR? E aí, ao fazer esse levantamento, considerando o faturamento, as receitas da BR, descobrimos que a gente representava muito pouco para a BR, por volta de 1%.

Então, eu gostaria só de trazer esse ponto, esse exemplo, porque ao se discutir empresas estratégicas para a Marinha, eu acho interessante a gente ver o outro lado também. Por exemplo, a gente pode ser muito dependente aqui da CBC, da CONDOR, da RJC e da ÍNDIOS, mas eu não sei se a recíproca é verdadeira, se essas empresas dependem muito da Marinha, a ponto de terem também interesse da gente tratar desse relacionamento mais estreito, mais estratégico.

[9] Entrevistador – Obrigado aos componentes, aos entrevistados do COMRJ, que conseguiram trazer para a discussão essa questão do posicionamento dentro da organização, a participação dos assuntos estratégicos e também elucidando, com exemplos até de outras cadeias de suprimento.

A gente vai perceber que algumas das coisas que os senhores estão colocando permeiam outras vertentes da GCS, que nós ainda vamos abordar, mas isso não tem o menor problema, porque esses assuntos se relacionam mesmo.

Então, só para finalizar esse bloco, na verdade tem mais dois tópicos ainda. Um deles é colher do Comandante Régis (E2), na cadeira de Assessor-Chefe de Logística e Mobilização da SGM, sobre esse perfil estratégico da área de aquisições. Em que pese saibamos que a parte orçamentária para a obtenção de munições cabe ao Setor do Material, se ele tem essa percepção de que no âmbito da Alta Administração Naval, estando posicionado em um Órgão de Direção Setorial (ODS), existe a percepção da importância da área de aquisição das munições. E também, se ele tem a percepção de que esse é um assunto considerado relevante. E aí, eu peço também ao Guilherme (E3), que também está lotado em um ODS, que colabore nesse sentido, de abordar a presença dos assuntos da munição e da aquisição, mais especificamente falando, nas tratativas. Se isso permeia algumas das discussões que acontecem na Alta Administração.

[10] E2 – Bom dia a todos. Tem alguns pontos aqui que eu quero mencionar, antes de responder à sua pergunta. Em relação à questão estratégica, é importante destacar aqui que

a gente tem uma Diretriz, contida no Memorando nº 06/2019, do Comandante da Marinha, que aponta para a importância de emprendermos esforços na aquisição de munição. O Comandante <NOME> e o Comandante <NOME> conhecem bem esse assunto, porque encaminham subsídios frequentemente para este ODS, ou seja, a gente percebe aqui, em um documento considerado de alto nível, que existe uma preocupação com aquisição de munição convencional.

Agora, entrando mais aqui na sua pergunta, sobre a minha experiência na cadeira, qual a minha percepção. Enfim, assim que eu assumi aqui a cadeira de Assessor-Chefe, eu fiz uma apresentação - isso eu já comentei anteriormente, mas agora eu vou trazer isso aqui para o grupo - para o atual Secretário-Geral da Marinha, Almirante <NOME>. Tinha um slide específico sobre munição, que eu inseri por conta da minha experiência, de cinco anos e meio na cadeira de Gerente de CLG e munição do CCIM. Então, eu fiz questão de mencionar esse assunto, até para colher ali daquele que seria o futuro SGM, que estava ainda como intencionado, qual seria a percepção dele em relação a esse tema.

Então, propositalmente, eu coloquei um slide de munição, falei do orçamento anual de R\$ 5 milhões, não sei se esse número mudou, mas eram R\$ 5 milhões previstos para aquisição de munição convencional para este ano. Ele ficou chocado. Nas palavras dele, a gente precisa de letalidade e ele estava ali replicando algo que o CM, naquela época, passava nas reuniões do Almirantado.

Enfim, ele mencionou essa questão de letalidade, ficou preocupado com o número de R\$ 5 milhões. Então, eu diria que sim, há uma preocupação estratégica, porque a gente vê nos discursos dos documentos de alto nível, mas por outro lado aqui após cinco meses aqui na cadeira, não é uma discussão do dia a dia aqui, me referindo especificamente à aquisição de munição convencional.

Ou seja, não é um assunto corriqueiro nas discussões, essa é a minha percepção aqui, com pouco tempo de cadeira. Então, em que pese haja uma preocupação estratégica na Alta Administração Naval, na prática, o que a gente vê é aquilo que o E3 e o Comandante E1 também mencionaram.

Pela limitação do orçamento, a gente acaba comprando aquilo que é possível comprar e o planejamento de longo prazo acaba sendo negligenciado nessa questão.

A gente pensa no curto prazo, no ano A+1, mas muitas vezes o orçamento que é entregue para comprar munição convencional não permite nem comprar aquilo que se planejou para o ano A+1, compra-se aquilo que é possível. Os destaques de créditos que são recebidos

também acaba-se comprando aquilo que é possível executar no curto prazo. Então, basicamente essa é a minha contribuição, para esse primeiro tópico.

[11] E3 – Faço minhas as palavras as do E2. Também sinto uma preocupação do CON, do CON-01, especificamente sobre isso, quando o assunto é levado a ele, ele mostra preocupação, mas é um assunto que não é totalmente corriqueiro, porque a gama de assuntos que envolve o COM, como um todo, é gigante. Então, eu sinto que há preocupação, mas não é uma preocupação do dia a dia.

E, para trazer um caso concreto dessa preocupação, esse ano houve o leilão do casco da ex-Fragata Niterói. O CON-01 determinou que o recurso desse leilão fosse destinado para a compra de munição convencional, especificamente munição menos letal, para tentar elevar a porcentagem de atendimento da DP da Marinha e também munição portátil, para aumentar o atendimento da QA, especificamente dos Fuzileiros Navais, por conta de tiro de carreira.

Então, essa foi uma ação concreta do CON, neste ano, que denota a preocupação da Alta Administração Naval com a faina de munição. Até porque, em teoria, o dinheiro da Marinha para aquisição de munição não seria responsabilidade do Setor Operativo, mas sim, seria do Setor do Material. Mas enfim, há intenção de tentar carrear ainda mais recursos do Setor Operativo neste ano para isso, mas isso foge da pauta.

[12] Entrevistador – O último tópico sobre essa primeira vertente é o seguinte, ok, conseguimos formar uma ideia do que é a percepção dos senhores em relação às aquisições estratégicas e onde que a Marinha está posicionada.

[13] E1 – Eu não participo da DCN, que é essa reunião que tem no CON, mas eu acho que uma forma da gente minimizar os problemas para nós mesmos nessa aquisição estratégica seria fazer uma relação de itens que tornam os meios inoperantes, por exemplo: pirotécnicos e salvatagem, o conjunto BSV – marcador BSV, os CAD/PAD das aeronaves. A pior que coisa que tem é a gente ter um meio e não ter os pirotécnicos para fazer a segurança do meio para ele poder operar.

A parte de adestramento, não que ela não seja importante mas se a munição não chegar no mês sete, mas chegar no mês nove, basta dar uma atrasada no adestramento. Agora, os pirotécnicos e os itens de salvatagem não tem como fazer isso.

[14] Entrevistador – Sem dúvida, isso representa mais uma ação convergente com uma atuação estratégica da aquisição. Ou seja, as aquisições podem e devem entender o perfil de criticidade de alguns itens, de forma que as obtenções ocorram de uma forma diferenciada, seletiva inclusive, prestando mais atenção, estabelecendo talvez mais prioridade àquilo que pode deixar meios inoperantes.

Por fim, neste tópico, tenho mais uma coisa. Se a gente já posicionou a Marinha dentro desse contínuo de maturidade nas aquisições estratégicas, sobrevém a última pergunta: Seria válida uma mudança na mentalidade?

Sabemos que cultura organizacional é algo bem complexo e demorado. Mas, se nós começássemos a trilhar um caminho de planejamento, não vou dizer com todo o foco no longo prazo, mas pelo menos começar a ser permeado com assuntos de longo prazo, os senhores vislumbram algum ganho para a cadeia como um todo, em relação ao que ela é hoje?

E se a MB começar a inserir, dentro daquilo que já existe, as ferramentas aplicadas à cadeia de suprimentos? Se a MB começar a inserir elementos de longo prazo nesse planejamento que já existe, os senhores acham que isso é benéfico? Vai ter ganho de performance na cadeia? A MB será mais efetiva na cadeia de suprimento se as aquisições caminharem um pouco mais para o longo prazo, por meio de CLD?

Não estou querendo abordar a exequibilidade desses contratos, mas consideremos que esses contratos sejam viáveis, do ponto de vista jurídico. Se nós começássemos a pensar em DCNs, ainda voltadas ao ano A+1, que abordassem alguns fatores relativos a outros anos subsequentes e talvez até considerando os rumos que a Marinha está tomando. Os senhores acham que isso pode ser benéfico para a cadeia?

[15] E3 – Eu posso estar com a minha visão viciada, do que eu vou falar, consonante aos recursos, porque de certa forma, em 2017, com o GT que houve, mencionado pelo Comte Régis, foi pensado a longo prazo, foi pensado em 10 anos para recompor a DP da Marinha e voltou a atender a QA de maneira melhor.

Todo planejamento e estudo da Alta Administração naval, por assim dizer, foi aprovado pelo Almirantado, mas por contingenciamento de recursos, a partir do terceiro ano não foi mais atendida a necessidade.

Então, se a DCN talvez definisse outro método, outro processo, trazer algo à longo prazo, um pouco maior o prazo, creio que sim, vai ajudar. Mas, temo que estou viciado a pensar que vai esbarrar no consonante financeiro, o recurso etc.

[16] E1 – Concordo com o Guilherme E3, acho que a gente sempre vai esbarrar nessa parte financeira. Você poderia até fazer um contrato com, por exemplo, aquisição de pirotécnico, para comprar uma quantidade grande com entregas previstas anualmente, mas a gente sempre vai esbarrar no restos a pagar e se vai ter dinheiro no ano A+2, eu também concordo com ele. Isso aí seria ideal, mas não creio que seja factível hoje.

[17] E3 – E só pegando um gancho do E1, isso na cabeça já tem. Na minha cabeça, a DCN seria muito matemática. Por exemplo, a DP da Marinha do item é 1000, esse item vence

de 5 anos e a QA do item anualmente é 200, então são 1200 DP+QA anual. Então, a gente vai ter um consumo anual de 200 de QA e vencimento de um quinto da DP, por ano. Então, deveria ser comprados 400 por ano, sendo 200 para repor um quinto da DP, e 200 para consumir (QA) e isso poderia ser feito por meio de um contrato de longa duração, de 5 a 10 anos.

Mas aí, esbarraria novamente no montante do financeiro, acaba que a gente compra tudo quase na última hora e compram tudo que vai vencer, ao invés de comprar 1/5 compram 4/5, ficam mais 4 anos sem comprar e tudo quando vai vencer o resto.

Então, isso seria o ideal, esse planejamento a longo prazo, contratos maiores já escalonados, talvez fosse melhor para conseguir um preço menor, para conseguir um planejamento mais eficiente, porém esbarra sempre no montante a comprar, no recurso para suplementar o que é preciso comprar.

[18] Entrevistador – Hoje, nós vivenciamos o limitador orçamentário financeiro, que sem dúvida é uma componente que dificulta o planejamento. Porém, parte da justificativa da limitação orçamentária, está justamente na incapacidade de execução orçamentária dos recursos. Então, já houve ocasiões, aí eu trago isso de forma clara aqui, em que foi colocado que o orçamento definido pelo estudo, bem lembrado de 2017, feito pela DSAM, na época do Almirante José Renato, e que inclusive trouxe a meta física para os planos de metas YANKEE, estabelecia um planejamento de logo prazo, com um orçamento de aproximadamente R\$ 35 milhões, por ano.

Mas, a justificativa utilizada pelo Setor do Material para que fosse atribuído montante menor no orçamento anual é que não se conseguia executar de fato aqueles R\$ 35 milhões em um ano, quando se provisionavam os recursos. Assim, parece que uma coisa começa a justificar a outra e a gente nunca vai chegar a um ciclo virtuoso. O Setor Operativo justifica que o planejamento é limitado pelo orçamento e a área orçamentária justifica que a execução disso não consegue dar o suporte necessário para conseguir recursos para o outro ano.

Então, é como se fosse uma referência circular, uma coisa justifica a outra. Nesse contexto, qual seria justamente a intenção desta pesquisa? A intenção é que existindo contratos de maior duração se crie principalmente, a mentalidade de que nós temos um certo compromisso anual e esse compromisso já está institucionalizado por meio desses contratos e a partir daí estamos prontos para executar, quando o recurso bater e aí acaba essa justificativa de que o setor abastecimento não se consegue executar o orçamento dentro do período anual.

A intenção do contrato de longa duração é quebrar esse ciclo de uma área apontar para o insucesso da outra, por meio do emprego da ferramenta do contrato de longa duração.

Nessa lógica, é que eu pergunto aos que ainda não se manifestaram, se concordam que o CLD pode ser benéfico ou não para a cadeia?

[19] E4 – Com relação a contratos de longa duração, hoje no COMRJ, com a nova lei de licitações, após serem feitos os decretos regulamentando, parece que o Sistema de Registro de Preços (SRP) permitirá a prorrogação da ata por mais de um ano. Então teríamos 2 anos de validade de ata, pelo que está na nova lei. Só que ela tem 2 anos para que se inicie a sua aplicação e ainda faltam os decretos para regulamentar. Seria uma saída, porque um pregão SRP necessariamente você não precisa ter o crédito disponível já para obtenção, é um registro em ata, ele fica válido por aquele período, desde que a empresa mantenha o preço. Porém, na atualidade, tal manutenção não está sendo possível, por causa da grande quantidade de pedidos de reequilíbrio que estamos tendo de várias áreas.

Mas, se possível fazer, tendo uma demanda regular, botando isso num pregão SRP, vocês ficam com item disponível para um ano com a obtenção. Podendo até o final, 1 mês antes, 2 meses antes de acabar a vigência da ata ainda ser adquirida alguma coisa.

Ano passado, nós fizemos um pregão, pregão de 2019, vencendo em 2020 e a gente teve que cutucar o sistema para ver se alguém comprava algo, pois a ata já estava vencendo, já estava terminando, se iam fazer obtenção daqueles itens que ainda estavam disponíveis.

Então, o pregão SRP é uma saída, a ata de preços é uma saída mesmo não tendo crédito mas aparecendo, fazer utilização. Mas mesmo que tendo uma demanda regular, por exemplo, eu passo uma solicitação regular desses itens, já ajudaria pelos menos aparecesse o crédito, durante aquele período, temos esses itens aqui, temos nosso planejamento, vamos só passar para o COMRJ a quantidade, a PI que vai ser usada nessa obtenção e o quantitativo naquele ano. Já ajudaria, porque vocês teriam uma ata disponível para obtenção de munição por dentro do sistema.

[20] Entrevistador – Alguém mais quer colaborar nesse aspecto em relação aos contratos de longa duração para possibilitar que as aquisições estratégicas sejam incrementadas na força, para a gente poder passar para o próximo pilar?

[21] E2 – Só queria reforçar, aquilo que o entrevistador colocou, eu também tenho a percepção de que haverá ganho e a chance de conseguir captar mais recursos orçamentários para aquisição de munição aumenta, ao adotarmos os contratos de longo prazo.

Eu tenho a mesma impressão que ele passou da referência circular. E eu me lembro também, não vou mencionar agora claramente quais foram os casos, mas eu me lembro que ao longo dos 5 anos, houve destaques de créditos disponibilizados para aquisição de munição, mas não se comprou à época porque não tinha processo licitatório pronto.

Não existia contrato vigente, que seria uma válvula para executar aquele destaque de crédito. Enfim, eu tenho também essa impressão de que haveria ganho e haveria também o incremento na disponibilização de recursos orçamentários para aquisição de munição convencional.

[22] E7 – A gente está falando em aquisições estratégicas e de longa prazo e também as restrições orçamentárias, aí eu coloco o problema que acaba na ponta da linha aqui, nós como Depósito.

Em relação ao material já vencido, que vem se acumulando ano a ano, e a gente já fez um estudo, já tem, vamos dizer assim, um processo de afastamento licitatório, que é a repotencialização. A gente tem como prever, de acordo com o nosso estoque, aquilo que vai vencer, igual item de pirotecnia/salvatagem, como o Comte Jorge Santos falou, a gente já tem alguns estudos dizendo que a economia para aquisição desses itens, pelo serviço de repotencialização, é em torno de 30%.

Isso aí já seria alguma coisa, em relação à problemática da restrição de recursos e a longo prazo a gente já vai saber, porque esse material só é efetivamente utilizado se realmente o navio tiver algum problema.

Hoje, mensalmente, esses materiais tão retornando para a gente vencidos e a gente não pode simplesmente descartar o material. Aí a gente está com esse problema bem atual do desfazimento desses materiais. Talvez essa temática possa ser levada a nível estratégico sendo pensada nas aquisições estratégicas ao longo prazo. Eu creio que caberia esse apontamento nas discussões.

[23] Entrevistador – Obrigado pela colaboração. Passemos ao segundo pilar, que é a coordenação da rede de fornecedores. Apesar de ter esse nome, os principais aspectos desse pilar são dois: Um é a relação de poder. Como é que está a relação de poder entre as organizações nesse contexto relacional? O E5 já colocou aqui um fato muito interessante abordando outra cadeia de suprimentos, que no caso é o CLG, e falando especificamente dessa relação de poder. O que nós somos para a empresa e o que a empresa é para a gente? E se nessa diferença, digamos: “Ah, uma empresa é muito importante para a gente, mas a gente é pouco importante para ela”. Como é que fica a relação de poder nisso? Diante disso a empresa consegue impor muita coisa em cima da gente, ou a gente impõem muita coisa em cima da empresa? Como é exercida essa relação de poder?

Eu preciso dizer o seguinte: por lei, os contratos administrativos preveem que a administração pública deve agir com o chamado poder leonino, impondo a sua vontade sobre as empresas contratadas, com limitação e em nome do interesse público. Então assim,



teoricamente falando, juridicamente falando, os contratos administrativos preveem uma força inerente muito maior para administração pública do que para a empresa, em tese. Essa relação de poder é o centro da temática desse pilar, desse elemento crítico que é a coordenação da rede de fornecedores.

Outro fator importante é como que a instituição se estrutura para lidar com essa rede de fornecedores. Ela tem uma estrutura considerada adequada para estabelecer, para se portar de maneira relacional, ou a estrutura é tão pequena que mal dá para atuar pontualmente quando um problema acontece.

Essas são provocações, que vão muito apontadas para o COMRJ. Mas, em relação ao exercício do poder, como é que está a relação desse poder, se a gente tem que acatar muito a voz da empresa, se a gente impõe muito a nossa voz, ou se é uma coisa mais equilibrada, aí vale a percepção daqueles que estão trabalhando há mais tempo nesta CS também, como o E1, e também de quem quiser participar. Aí, eu acho que o ComOpNav talvez fique um pouco menos à vontade para colaborar, porque ele não troca muito calor com as empresas, mas quem puder contribuir sobre esse elemento crítico de coordenação da rede de fornecedores, eu deixo a palavra aberta aqui.

[24] E1 – Falando na minha parte técnica, porque a gente consegue impor bastante coisa em várias empresas, porque quando a gente coloca um material tecnicamente, ou é aceito ou não é, não tem outra forma, então a gente consegue.

O que eles reclamam muito, às vezes é na quantidade. Lá no exterior, a gente tem problema, muitas vezes a gente faz pregão e ninguém cota nada, porque a quantidade que a gente pede é tão pequena que a verdade o que eu sinto neles é que eles preferem até dar isso para a gente como gorjeta do que vender o material, pela quantidade que a gente compra. Então, no exterior a gente tem muito dessa dificuldade.

E aqui no país, o que acontece é que quando a gente compra, eu já recebi um lote de granada fumígena com 60 unidades, só que quando você vê o preço, o preço dessa 60, não foi o preço da compra que a gente fez antes, porque aí eles colocam o preço mais caro, porque só em teste eu gasto uma faixa de 35, então tem esse problema, porque com a empresa nacional a gente faz TAV 100%, então esse preço já está embutido nesse lote pequeno.

Então, eu acho que o nosso problema maior é quantidade, principalmente no exterior, que a gente não tem como, a empresa simplesmente diz que não quer fazer. Por exemplo, agora a gente teve o problema da granada CBC, que a CONDOR, devido a falta de compra e uma coisa que só vende para a Marinha, ela não quer fazer mais. Então, eu em contato com a RJC e a empresa INDIOS, a INDIOS se propôs a fazer essa granada, está em estudo.

Mas, a primeira coisa que eles perguntam, qual é a quantidade que a gente vai comprar e se é uma quantidade anual? Eu falei com eles, vocês já sabem como é, a validade da granada é na faixa de 4 anos, se eu não me engano. Então a gente vai fazer uma compra e só daí a 4 anos vamos comprar de novo. Então, fica difícil da gente tentar alguma coisa melhor com relação a isso, por causa desse lote mínimo.

E as compras no exterior, boa parte delas dá vazio, ninguém cota nada, não é por falta de comprador, tanto que a Comissões Navais pedem para a gente novos pares CODEMP para ver empresa que fabrica. Aí a pergunta que eu faço para eles é se ele falou qual era o lote, o lote mínimo? Se ele colocou na licitação que vai comprar esse material, o preço e falar qual é o lote mínimo, a gente já mata a charada, porque que ninguém cota o material.

Outra coisa que o CON poderia ver, mas teria que ver com o E3, é que às vezes a gente compra coisas tão específicas, que o lote mínimo não atende a OM, a OM vai ficar com munição para 10 – 20 anos, pela quota de adestramento deles, entendeu? Então teria que ver se esse material novo, ou aumenta esse leque de OM que vão dotar esse material, ou então não aceita, porque a quantidade é muito pequena desses itens para serem comprados.

[25] E5 – Sobre esse tema, de relacionamento com os fornecedores, eu tenho 2 pontos importantes aqui e aí novamente eu não posso falar especificamente sobre a experiência com munição, mas a gente pode traçar um paralelo e ver o que se adequa com as empresas dessa gerência.

Primeiramente, com relação à estrutura, que o entrevistador citou, enquanto COMRJ deveria haver no meu Departamento uma Seção de relacionamento com os fornecedores, inclusive está preconizado no organograma do COMRJ, mas de fato não há um oficial ocupando esse cargo. Nós temos a vacância dessa função, que já existiu no COMRJ e eu considero realmente muito importante para essa relação ser sadia.

E a respeito da relação de poder, que é outro tópico que o entrevistador levantou, realmente a relação não é horizontal, ela é vertical, estando a Marinha então acima do particular, da empresa podendo impor diversas coisas.

Mas na prática, o que nós percebemos é que dois pontos dificultam a gente se impor, exigindo alguma coisa dos fornecedores. O primeiro deles, aí eu acredito que a gerência de munição enfrenta também de dificuldades, é o tempo de perícia e arrecadação que é demasiado. E o outro, uma vez esse material é arrecadado, é o tempo que nós demoramos para efetivamente efetuar o pagamento, receber aquele sub repasse da DFM e efetuar o pagamento.

Isso no contexto de empresas de pequeno porte, aí eu posso dar o exemplo do fardamento, estrangula a empresa e é um dos principais motivos pelos quais ela não adimple

com as ordens de compra que nós estamos cobrando e até dificulta nós irmos mais a fundo com o processo de penalidade e efetivamente aplicar alguma sanção, porque a causa muitas vezes foi essa demora demasiada da própria Marinha, causada pela própria Marinha, tanto no processo de perícia e arrecadação, quanto no efetivo pagamento.

Então, essa relação de poder existe, mas para ser executada ela é difícil de se pôr em prática e acredito que muitas vezes por culpa da própria Marinha. Não sei se no contexto de munição, por ser empresas de maior porte, elas não sofrerem tanto esse tipo de dificuldade de capital de giro.

Mas, eu não tenho dúvidas, por exemplo, ao participar de uma licitação, que ela já tendo experiência de tratos com a Marinha, no mínimo o preço ela vai ter que ajustar ali, cobrar algum ágio por conta dessa situação.

[26] E1 – Concordo contigo. Essa daí é uma das reclamações das empresas, a CBC nem tanto, porque é monstruosa, mas as demais empresas de pirotécnicos CONDOR, RJC e a INDIOS, reclamam bastante disso, porque da entrega do material até o pagamento leva pelo menos três meses.

Com exceção desse último recebimento, que por intermédio do próprio CON que colocou em mensagem, eu conversei com o CMM, aí foi um processo acelerado porque o fabricante também nos “cochou”. Ele fabricou um material sem ter assinado o contrato, tanto que o contrato foi assinado num dia e no mesmo dia ele deu o pronto do material.

Então, esse aí foi um caso bem raro, mas todos eles reclamam desse prazo de entrega do material. Eu não sei como que funciona no COMRJ, mas ao meu ver a partir do momento que a DSAM fala que o material está pronto, foi aprovado, já deveria ser pedido o dinheiro para quando a nota bater no COMRJ, ser pago imediatamente, já estaria tudo pronto. Mas eu não sei como que funciona esse processo no COMRJ, então não posso legislar na OM dos outros. Então, eu achava que da prontificação do material o dinheiro deveria estar no COMRJ só aguardando a nota fiscal.

[27] Entrevistador – Esse elemento crítico é bastante específico, voltado principalmente para o COMRJ e aí eu entendo que as colaborações são bem menores. A última repescagem desse elemento, que tende a ser realmente menos discutido é que a teoria aponta num sentido de que as melhores práticas contratuais e de relacionamento são de relacionamentos mais equilibrados, ou seja, com menos exercício do poder, eu sei que isso vai no sentido oposto do que a nossa lei estabelece, mas as boas práticas da gestão das cadeias de suprimentos coloca que o relacionamento quanto mais horizontal melhor, mostrando a questão

da interdependência entre as organizações, olha eu preciso de você e você precisa de mim, então por exemplo, o que você pode flexibilizar aí que também posso flexibilizar aqui?

Em relação aos tempos e tudo mais, qualquer dessas negociações para mostrar a importância daquela organização para a gente e nossa para eles também. Trata-se de mostrar essa reciprocidade e essa possível flexibilidade. Por exemplo, digamos que uma determinada empresa precise do capital de giro dela para ela não ter problema, então será que nós conseguíamos estabelecer o procedimento mais acelerado diante dessa peculiaridade dessa empresa. É justamente para esse pensamento mais seletivo é que as boas práticas apontam.

Se, operacionalmente falando, é fácil de implementar, diante da estrutura existente? É por isso que eu coloquei a questão da estrutura também, se ela é condizente para fazer esse tipo de juízo de valor, esse tipo de atuação dual, ou seja, o que é normal e o que é diferente tratar diferente. A estrutura é desenhada para isso? Eu acredito que, dentro do que foi falado, não. Então, acho que aí a gente sintetiza.

Só deixo à vontade, se alguém quiser colaborar mais, mas se não, a gente já passa para o elemento crítico seguinte.

[28] E7 – Em relação a esse assunto, aqui no CMM a gente faz a liquidação do material que a gente recebe. Para fazer o pagamento, pelo que está escrito, a gente deveria aguardar a efetiva arrecadação no SINGRA, mas aí é como o E1 falou, eu concordo com ele, isso é um problema da Marinha.

Quando a gente recebe um material e faz a perícia, já teve a liquidação, o objeto foi entregue nas condições devidas, então vamos acelerar o pagamento para o fornecedor, para o fornecedor não ficar nessa relação dependendo que a gente faça o nosso processo interno.

Então aqui no CMM, já faz mais ou menos um ano, a gente separou as duas coisas. A arrecadação dentro do SINGRA segue, que ela demora um pouco mais, é mais tardia, e assim que a gente faz a perícia, acelerou a perícia, liquidamos, entregou, o fato gerador ocorreu, entregou e está tudo certo? A gente já encaminha logo para o COMRJ para a nota fiscal para o pagamento para acelerar para que o fornecedor não sofra, pois depende do CCM, do COMRJ e da DSAM trabalharem redondo, estar tudo no sistema da Marinha, então a gente separou as coisas, recebeu o material, perícia rápida, periciou tá ok, nota para pagamento, depois arrecadação a gente controla por aqui e faz isso, para tentar desonerar esse alongamento do prazo para o fornecedor.

[29] E4 – Também tem mais um dado que é importante, que a gente deve estar passando, mas isso aí é mais tratado pelo Departamento de Administração. O COMRJ é bem dividido, eu aqui no Departamento de Obtenção faço as licitações, o E5, que é Chefe do

Departamento de Acompanhamento, faz o controle dos fornecedores, ou o *approach* com os fornecedores com a parte de recebimento de material, contato, envio de contratos. Já o Benitez, que está lotado no Departamento de Administração, trabalha com a parte de pagamento de notas fiscais e a parte financeira da coisa.

O problema que a gente estava tendo com algumas notas fiscais, alguns recursos, alguns créditos específicos, principalmente quando é destaque, é com relação ao financeiro, com a DFM. Principalmente esse ano a gente está passando por isso. Anos anteriores também, mas esse ano está um pouco mais acentuado, é a liberação do financeiro muitas vezes, ou seja, recebem o material, periciam, enviam a nota fiscal para cá liquidada, na hora que a gente vai pedir o financeiro a DFM manda esperar. E essa espera, é aquele detalhe, entra numa ordem de prioridade lá, mais um estepe que a gente acaba tendo para pagar o fornecedor. Então eu dependo de mais uma OM me liberar o recurso, o financeiro para eu poder fazer o pagamento. Está acontecendo muito isso por exemplo com viatura, já aconteceu de atrasar o pagamento não por nós, mas por questão de não ter o financeiro, da DFM não liberar nem para ela, nem para as outras OM, principalmente nesse início de ano. Também entra mais um ator nesse cenário.

Quanto à relação com os fornecedores a gente tem uma boa relação, durante as licitações, as que foram feitas agora com a munição, tivemos uma boa relação com eles, eles sempre nos informam qualquer problema, qualquer dificuldade, mas é sistêmico, recebe, faz a perícia e envia, só que esbarra nessa parte do financeiro que as vezes demora e aí que o fornecedor as vezes reclama, muitos reclamam com razão até, porque as vezes dependendo dessa espera do financeiro, vara o prazo. Mas aí, dependendo, já foge um pouco da nossa alçada aqui como COMRJ. Mas o que a gente pode fazer na nossa alçada, nós cumprimos.

Entrevistador – Para fechar essa parte, é só pegar a percepção rápida e sucinta no sentido do seguinte, o senhores entendem que um, de novo, contrato de longa duração favoreceria o achatamento da relação de poder mostrando que a Marinha quer fazer um tipo de aliança mais duradoura, isso tenderia a balancear essa relação de poder, deixaria um pouco mais confortável e num contexto de longo prazo será que os relacionamentos tenderiam a ser mais flexíveis, mostrar maior interdependência, essa parte relacional será que seria favorecido em relação a forma como a Marinha se estrutura, inclusive, e atua para com os fornecedores, os senhores acham que favorece ou não? Só rápido e sucinto, sim ou não.

[30] E1 – Acredito que sim, mas volto a falar, isso aí teria problema no exterior, porque quando você faz contrato de longo prazo para o exterior para continuar entregando 100 unidades de munição ao longo de 5 anos, 100 no ano A, outras 100 no ano A+1, o problema vai ser o mesmo, que é frete seguro, aí ninguém vai cotar.

A gente vai sempre esbarrar, principalmente no exterior, com a questão do lote mínimo, só isso. Agora, aqui no país, com certeza eles iriam gostar muito disso daí, porque é uma venda já garantida para 5 anos.

[31] E4 – Eu concordo com o E1, para o exterior seria mais complicado, mas para o país realmente seria bom. Os fornecedores iriam gostar porque ia dar uma previsão para eles de demanda, eles iam conseguir se preparar e fornecer os itens mais ou menos nas datas na janela daquele período de contrato.

[32] E6 – Considerando que aumentaria a confiança, o relacionamento entre os atores, entre as partes envolvidas, eu também concordo.

[33] E2 – Também concordo.

[34] Entrevistador – Movendo para o terceiro elemento crítico que é a integração logística. A integração logística é principalmente o alinhamento operacional dos tempos e movimentos das organizações. Então, muito do que foi dito no elemento passado que acabamos de discutir, casa com a integração logística, ou seja, o tempo que eles entregam o material para a MB, depois o tempo que a MB faz o pagamento para eles, essa questão está bem alinhada ou não está tão alinhada? Será que em alguns aspectos, quando nós precisamos de celeridade, quando estar diante de um processo de aquisição e a gente precisa que o material seja entregue num prazo mais curto do que está estabelecido em contrato, ou seja, há esse tipo de integração? Essa via de mão dupla em relação ao que nós nos adaptamos ao que eles precisam e eles se adaptando ao que nós precisamos, dentro desse regime contratual, ou seja, o nosso operacional mais uma vez acelera por exemplo um pagamento quando a empresa está na com dificuldades, eles aceleram uma produção que vai ficar navio inoperante, existe algum tipo de interação nesse aspecto para casar tempos e movimentos operacionais? E abro a palavra nesse sentido.

[35] E1 – Como eu te falei, recentemente esse último recebimento do conjunto BSV a empresa INDIOS fez algo que nenhuma empresa faria para a gente, que é fabricar o material antes dela assinar o contrato, porque por problemas de demora na liberação da verba, ele não tinha assinado o contrato, mas eu falei com ele que seria assinado e ele acreditou e fez o material, tanto que quando ele assinou o contrato com o COMRJ ele imediatamente já deu o pronto do material. Mas é um caso inédito.

Agora, com relação aos demais, acredito que sim, empresas nacionais sempre atendem rápido a gente, eu não tenho problema com eles nesse particular não.

[36] E2 – Me veio à mente um caso, só não me recordo o ano, mas foi aquisição de munição portátil pela CBC também feita num tempo muito rápido, era um destaque de crédito

que precisava ser executado com celeridade, eu só não me recordo os detalhes, foram 5 anos no CCIM, não me lembro se foi 2016, 2018, se não me engano foi em 2018.

Mas era um destaque de crédito específico, houve essa oportunidade de alocar para aquisição de munição letal, 9mm se não me engano, e foi uma aquisição feita em tempo recorde porque houve um pedido da Marinha para a CBC e ela reagiu muito rápido.

Então, só trazendo um exemplo aqui para ilustrar, o E1 trouxe um exemplo recente, aí eu trouxe um que é pouco mais antigo, também da cadeia logística de munição.

[37] E3 – O setor operativo fica um pouco mais distante dessa área, mas eu tenho dois 2 casos concretos que eu lembro, um já comentando pelo E1, do “toma lá dá cá”. A gente atendeu a empresa, a empresa nos atendeu em fornecer rápido, fabricar rápido, recentemente eu não lembro de cabeça quais são, mas duas vezes o COMRJ consultou o CON, sobre postergação de prazos de entrega de itens já comprados, que venceriam o prazo contratual que a empresa solicitou por conta da COVID, e o CON concordou, então foi um “toma lá dá cá”. Uma empresa a gente estendeu o prazo dela, por necessidade dela, outra empresa nos atendeu, então nesse sentido os dois casos concretos esse ano demonstram que teve um “toma lá dá cá” bastante interessante com as empresas.

[38] Entrevistador – Então a questão que sempre vai permear as discussões nesses elementos críticos é si um movimento da Marinha indo para uma orientação de longo prazo, se tem ou não o potencial de favorecer cada um desses elementos.

Então, diante da percepção dos senhores, há uma forte integração logística, pelo que foi dito, no sentido de alinhar prazos, procedimentos e tudo mais, talvez não no ponto de nós conhecermos a fundo a operação da empresa e a empresa conhecer a fundo as nossas peculiaridades. Mas diante de casos pontuais em que precisamos de alguma flexibilização e eles também venham a precisar, a gente tem conseguido alinhar pontualmente, caso a caso, esses parâmetros.

Mas, eu acho que a gente não chega ao ponto de avançar para o conhecimento operacional de cada uma dessas empresas mais estratégicas. Nós ainda não chegamos, salvo melhor juízo, esse nível de maturidade. Talvez não tenhamos essa capacidade de fazer dessa forma, mas em termos de integração logística a avaliação está sendo essa.

Pensando em um contexto relacional, de longo prazo, que um contrato de longa duração pode permitir, essa integração pode ser incrementada dentro da percepção dos senhores? Ou os senhores acham que é indiferente? nós já estamos num ponto ótimo e que digamos, se fizéssemos essa orientação mais para o longo prazo, tivéssemos contratos mais confortáveis, contratos menos verticais, mais horizontais, atuação mais constante, relacional, eu acho que em

relação a integração não favoreceria em nada do que nós já fazemos hoje, eu acho que, enfim qual seria essa percepção dos senhores?

[39] E1 – Eu acredito que do jeito que está hoje não tem como melhorar mais, acho que independente de ser contrato de longo prazo, o que eu acho que aconteceria é essa postergação que o E3 falou da empresa que no caso foi a RJC, o que ela conseguiria nesse caso seria somente se programar para que não faltasse material, porque lá está com problema nas cargas do morteiro, isso aí é um caso que eles estão tendo.

Então, eu acredito que se fosse um contrato de longo prazo eles já vinham se programando há mais tempo, isso não aconteceria. Mas fora isso não vejo o que aumentar não, acho que como está já está tranquilo.

[40] Entrevistador – Alguém corrobora, alguém discorda? Só para a gente formar aqui um entendimento coletivo.

[41] E7 – Um ponto a ser falado, nessa relação entre integração logística, é o exemplo aqui do CMM, que hoje a gente consegue com a CBC e também com a INDIOS uma logística reversa do material. A gente não tem a menor dificuldade, as tratativas com eles, eles aceitam todo o material que está vencido aqui. Eles aceitam de pronto, receber de volta sem ter nenhum custo envolvido. Nessa relação, o único custo que a gente tem é botar num caminhão e levar até a fábrica deles, e dar o destino adequado a esse material.

[42] Entrevistador – Alguém mais quer contribuir, corroborar, discordar?

[43] E4 – Um contrato de longa duração vai, num futuro, a gente consegue ter uma melhor integração com a empresa, dela se programar, como o E1 falou, ela consegue se programar para não faltar material e até mesmo para a força conseguir se se programar principalmente na questão de tentar barganhar um pagamento mais rápido ao fornecedor.

Uma vez tendo já esse contrato de longa duração, já entra no planejamento da Marinha que vai ser pago tanto, a ideia de se pagar tanto por ano aquela empresa para produzir X material, não precisa ser a quantidade toda, pode ser uma parte, mas ajuda nessa questão de se programar. Ajuda sim, aumenta a eficiência dessa cadeia.

[44] Entrevistador – Alguém mais quer colaborar?

Ok senhores, então nós vamos para o último elemento crítico da teoria de gestão da cadeia de suprimentos que é a gestão de fornecedores. É exatamente esse o elemento talvez mais crítico, só que também nós já discutimos muita coisa, né? Então, o entendimento desse elemento crítico que eu deixei por último de forma proposital ele é quase que sintético daquilo que a gente já tratou até então. Por que? Esse elemento crítico é gestão de fornecedores, ou seja, como no geral, nós gerenciamos toda essa palheta de fornecedores no que tange a frequência e



qualidade da comunicação com os fornecedores? Nós selecionamos os fornecedores para tratar, aqueles diferentes, seja por valor financeiro, ou que são muito críticos, nós tratamos de forma diferenciada reduzindo o foco para aqueles mais importantes? Nós consideramos a questão da formação das alianças, mais uma vez a palavra aliança aparecendo, em relação a seleção de fornecedores e certificação, como é que acontece isso? Se nós fazemos frequente, se nós reavaliamos sempre a forma como nós fazemos isso? O envolvimento com os fornecedores, se existem os chamados times transversais, ou seja, estabelecimento de equipes que são formadas por elementos da Marinha e elementos das empresas estratégicas. Vamos deixar já estabelecido aqui que existe uma equipe, tal qual existe o grupo técnico de munição, digamos que teria um grupo que receba qualquer outro nome, mas com componentes das principais empresas participando das discussões. Então existe uma participação da empresa, efetiva, nesse relacionamento? Existe uma relação de confiança e comprometimento para que não haja ações oportunistas de um lado nem do outro? Numa relação contratual, é muito importante que um lado não tenha a percepção de que o outro lado vai ser oportunista, ou seja, quando ele puder se dar bem, ele vai se dar bem em cima da minha organização e vice-versa. Eu demonstrar para ele que as minhas ações são sempre justas e já contemplando a questão junto, para a gente ganhar tempo, se uma mudança para o longo prazo pode ou não favorecer. Então eu deixo a palavra aberta aqui.

[45] E1 – Essa parte de gestão de fornecedor você já falou, a gente já conversou nos outros tópicos, eu não vejo, acho que a gestão de longo prazo vai favorecer, porque eles vão ter uma, vamos dizer assim, promessa de venda por um período maior, então eles conseguem se programar e comprar os insumos para fazer o material de forma não a atrasar. O que eu vejo também um outro ponto que você não comentou dessa parte de gestão de fornecedores é o que eu falei acho que no início também, a gente deveria enxugar, eu acho que a gente tem muito itens de munição “J” que as vezes algum item específico para uma OM, o que gera uma compra muito pequena. Então eu acho que esses itens são onde a LDA e a quota de adestramento é pequena a gente deveria reavaliar para ver se mantém isso, porque a vezes você fica com o item onde é específico de uma OM. Será que ela não pode, não tem um similar?

Vou te dar um exemplo, munição de calibre 12 com bala de borracha, nós tínhamos com uma bala de borracha, com três balas de borracha, com dezoito balas de borracha e o de precisão, precisa desse leque todo para o mesmo efeito que é dar tiro de borracha em manifestação? Eu tenho minhas dúvidas, teria que ver com o naval uma forma da gente enxugar não é que vai reduzir a quantidade não, a quantidade desse item passa para outro.

É o que eu acho que deveria haver, esse enxugamento desses itens muito pequenininhos, porque senão a gente não consegue comprar. Hoje, por exemplo, a gente tem uma carga moldável que só vende no exterior e teve um pedido de compra de 9 metros, um rolo de material é 30 metros, ou seja, a gente quer que o cara abra a embalagem dele, corte 1/3 do material e me venda. Esses enxugamentos que eu achava interessante a gente tentar fazer para melhorar a gestão de fornecedores.

[46] Entrevistador - Alguém mais colabora nesse sentido dessa troca, da existência de alguma troca com fornecedores. A gente de alguma forma, forma times com representantes da empresa para vir, chamar em reuniões, conversar com ele, como se dá esse relacionamento? Alguém quer contribuir além? Compartilhando informações nossas, pedindo informações deles, entendendo como é que eles funcionam, a gente faz essa aproximação com a empresa e tudo mais, tem essa troca de calor intensa entre Marinha e seus fornecedores?

[47] E7 – Aqui no CMM nós estamos em contato normalmente direto com a INDIOS, CONDOR, RJC e CBC. Existe esse bom relacionamento e é intenso sim. Quase que vamos dizer assim diário, nos assuntos a serem resolvidos.

[48] Entrevistador – E4, você poderia expandir um pouquinho pelo COMRJ?

[49] E4 – Posso sim. Com relação ao contato com as empresas tem um contato bem estreito, principalmente a seção do E5, que é de diligenciamento.

Meu contato com eles é durante as licitações, a sessão pública e antes também na hora de fazer a cotação. Ao término da sessão pública, o relacionamento mais estreito com as empresas é com a equipe do E5, que é quando a gente manda as ordens de compra para ele e os contratos. Aí, a gente fica sabendo mais ou menos como é que é o financeiro da empresa, até porque aí já começa a parte do Benitez quando é a parte de pagamento. Então a gente tem contato com o fornecedor, tanto a obtenção aqui, quanto o diligenciamento, quanto a execução financeira.

Quando há alguma coisa ou pedido de reequilíbrio ou algo do gênero, a gente marca umas reuniões com a empresa para conversar, para saber, a gente fica na maior parte das vezes com a parte técnica dela e com a parte promocional e parte financeira da empresa. Tem sim, tem esse contato sim.

[50] Entrevistador – Minha pergunta mais pontual é se a gente atua de forma diferenciada com aqueles maiores e mais estratégicos fornecedores? Essa é uma pergunta. E a outra pergunta é se existem esses chamados times transversais, equipes transversais, com componentes nossos, da empresa, pontualmente eu gostaria de perguntar isso, se você tem conhecimento?

[51] E4 – A primeira pergunta é sim, a resposta é sim. A segunda, os times transversais acontecem só basicamente quando a empresa tem alguma dificuldade, vamos dizer assim, ou está precisando de alguma ajuda para resolver determinados problemas. Mas a gente faz isso mais para as empresas grandes, com encomendas muito grandes para a Marinha. As pequenas a gente tenta fazer um relacionamento mais rápido, mais preciso, mas aquelas maiores, vou dar um exemplo, a BR por exemplo, a gente marca reuniões com ela para alinhamento de preço, o CCIM também marca reuniões com ela para alinhar entregas, demais condições contratuais, então tem sim. A gente precisa, principalmente para esses grandes, a gente precisa ter essa grande interação, ter essa equipe sim.

[52] E5 – Sobre a gestão de fornecedores, ao meu ver enquanto COMRJ ela é bem seletiva e muitas vezes sob demanda, não há nada estruturado, e até nesse aspecto que você citou sobre o time de transversal, equipe do COMRJ, não há, e especialmente com relação a munição que eu não posso tecer maiores comentários dada a falta de experiência. Mas, até nas outras gerências, nunca vi algo nesse sentido.

Só quando há algum problema maior que eu volto ao caso da BR, essas equipes transversais acontecem, você tem até conhecimento de que houve essas tratativas nesse sentido.

Relação de confiança também muitas vezes existe, mas até certo ponto. A BR Distribuidora sempre foi uma escola para mim e é um exemplo, porque até então nós vimos que a nossa relação de confiança com a BR, mas até o ponto dela ser inteiramente empresa pública, mas a partir do momento que ela começou sair do guarda chuva da Petrobrás e voltou um foco mais privado que visa lucro, toda essa relação me parece ter sido revista até com novos atores ali sendo incorporados a equipe revisando os contratos que ele tinha com a Marinha, nós percebemos muitas dificuldades que até então nós não tínhamos, também no sentido de igual vontade da empresa atender dada a longa relação algo até não preconizado no contrato, fazer certas concessões. Então, essa relação de confiança ela existe mas, muitas vezes até certo ponto, em que aí um caso clássico foi da BR.

Em questão de oportunismo, a gente também pode perceber com a BR, não posso afirmar que foi proposital, mas até por de repente por uma falta de controle nossa, ela se utilizou de suas informações privilegiadas para fazer prevalecer os contratos com valores maiores, em detrimento de contratos antigos com valores menores, justamente por saber que ela mesma acabava fazendo esse controle. A gente percebeu que, nesse caso, houve um certo tipo de oportunismo nesse sentido, quando a empresa teve a oportunidade, acredito que em outras gerências, em especial também a de munição, caso haja alguma oportunidade nesse sentido a gente fica suscetível a isso.

[53] Entrevistador – Então na sua percepção, em que pese não tenhamos tantos casos concretos num passado muito recente de munção convencional, na sua avaliação do mercado nacional, as empresas com as quais o COMRJ normalmente se relaciona, você entende que por vezes em maior ou menor escala, a depender da categoria do material, existe um certo grau de oportunismo por parte das empresas? Estou corroborando seu entendimento, tentando entender e expandir um pouco mais. E, se a Marinha dá um sinal de que como um parceiro contratual, de que ela em si não é oportunista quando poderia ser em alguns pontos. Você identifica isso na experiência geral?

[54] E5 – Eu também entendo que há um certo oportunismo por parte da Marinha na medida que ela se beneficia de pedidos extra relação contratual, que não estejam preconizados ali. Então é de certa forma é um certo oportunismo por parte da Marinha de solicitar as empresas que elas cumpram certas cláusulas, entrega de certos materiais em locais diversos ali, por exemplo, ao que é preconizado. Então colocando mais esse ponto, a gente pode perceber que há oportunismo em ambos os lados.

[55] Entrevistador – Então, também para fechar, na sua percepção quanto a essa nova postura, se nós tivéssemos uma postura diferenciada, toda orientada para a parte relacional de longo prazo, você acha que poderia ser benéfico, contribuiria para essa parte de gestão de fornecedores? Na medida em que a Marinha teria que se estruturar mais para a questão relacional, ter gente dedicada às relações contratuais? Você que nesse contexto, a gestão de fornecedores pode receber uma contribuição, ou é indiferente, ou pode piorar? Na percepção, o que você avalia?

[56] E4 – Pode melhorar sim. Desde que eu consiga aparelhar o departamento ou setor que vai ter esse contato mais estreito, mas tem sim.

[57] Entrevistador – Eu abro mais uma vez a palavra, como uma repescagem, se quiserem corroborar ou não o entendimento.

[58] E6 – Eu corroboro com o entendimento e adiciono que isso que tem sido feito pelo E1 na DSAM, essa comunicação, essa integração muito próxima dos fornecedores que vem sendo feito por ele, tem que ultrapassar o pessoal.

Eu digo isso porque a gente observa muito a figura do E3, ele atua muito próximo do CCIM, do COMRJ, isso trouxe uma melhora no funcionamento da cadeia. Tornou ela muito mais eficiente do que ela era antes, mas infelizmente, isso é pessoal, é do perfil da pessoa que está ali na cadeira. Eu acho que a gente introduzindo isso, alinhando isso com o planejamento ao longo prazo, a gente afasta um pouco da pessoa do E1, e todo mundo que sentar naquela

cadeira ali vai entender que é obrigado a ter essa comunicação, é obrigado a ter essa integração entre todos esses atores.

[59] E5 – Se esse contrato de mais longo prazo foi melhor planejado, e um ponto importante em cima desse planejamento, que muitas vezes até acontece mas não só o planejamento mas sim a execução desse planejamento, e aí eu acho que esse é o ponto fundamental que nós temos muita dificuldade, porque a etapa do planejamento, ao meu ver, ela é sempre de certa forma muito bem executada, a dificuldade e os problemas decorrentes acontecem por conta da falta do acompanhamento desse planejamento, até muito por conta da dificuldade que nós temos em termos de ferramentais, ferramentas que permitam nós acompanharmos esse planejamento.

Uma outra dificuldade é que muitas vezes não depende só, como foi colocado aqui na entrevista coletiva, de dois atores da relação contratual. Há uma dependência que extrapola, em termos de estrutura da Marinha, depende de outras OM seja da fase dos depósitos, da arrecadação, do recurso financeiro por parte da DFM, que dificultam então que essa relação entre duas OM, a contratação em particular, seja garantida.

Então, nesse sentido, um contrato de longa duração, a gente pode facilitar em termos de planejamento, mas eu não entendo que, necessariamente, ele vá trazer frutos no sentido de mitigar todas essas dificuldades que a gente vem apontando aqui, justamente porque o problema não está na questão de se poder planejar com mais longo prazo, mas sim, na execução desse planejamento. Aí, mesmo empregando o contrato de longa duração, salvo melhor juízo, vai acontecer a mesma coisa se nós não mudarmos nossos processos e repensarmos.

[60] Entrevistador – Então, não é a garantia do sucesso, na sua opinião, mas talvez uma abertura de porta para que haja uma evolução, desde que alguns requisitos sejam observados.

[61] Entrevistador – Obrigado pelas colaborações. Considero que fechamos os quatro elementos da GCS, e eu lanço a última pergunta que amarra literalmente tudo. Porque nada disso que nós discutimos faria sentido, se não fosse para aumentar a performance operacional, ou seja, a eficácia e a eficiência da cadeia de suprimentos como um todo, de munição convencional. O objetivo final de qualquer iniciativa que a gente venha a ter, vai ser o ganho de performance, o ganho de eficiência, o ganho de eficácia.

Então, a pergunta final que eu lanço é a seguinte: Considerando que performance operacional, aqui nesse contexto, é ganho de qualidade de serviço ou do próprio material em si, ganho de custo, será que conseguiríamos com essa iniciativa, de alguma forma reduzir custos? Será que conseguiríamos ter mais flexibilidade no atendimento, tanto nosso para com as

empresas, e das empresas para conosco? Será conseguiríamos reduzir os tempos de execução orçamentária, tempo de execução financeira, os tempos de planejamento, será que conseguiríamos melhorar isso? E será que conseguiríamos que a cadeia fosse mais responsiva no seguinte sentido, numa necessidade imediata, preciso que a Marinha compre uma quantidade que não estava prevista para atender uma determinada necessidade, isso é responsividade, será que num contexto relacional, longo prazo, será que nós estaríamos contribuindo para a performance operacional da cadeia como um todo? Eu peço a colaboração individual de todos para a gente fechar a entrevista.

[62] E1 – Eu acredito que sim. Se a gente conseguir um contrato de longo prazo isso facilita porque a gente conseguiria, vamos dizer assim, garantir uma compra de material e se tivermos que mexer no prazo, certamente a empresa não teria nada a opor. O material está ali previsto para ser comprado no ano A+4, por algum motivo emergencial a gente pediu uma antecipação. Então eu acho que o ganho seria maior. Isso aí eu não tenho dúvida.

[63] E2 – Eu também tenho essa percepção, de que haveria um ganho, maior responsividade, incremento na eficiência e na eficácia da cadeia com esse planejamento sendo feito a longo prazo e com essa integração entre Marinha e fornecedores.

[64] E3 – Concordo. Também acho que seria proveitoso, seria engrandecedor, para melhorar tudo o que já falamos aí.

[65] E4 – Sim, com o contrato de longa duração aumentaria sim, daria maior responsividade a cadeia sim. Conseguiria aumentar a segurança dos elementos dessa cadeia e com essa segurança a gente podia ser mais responsivo, tanto na questão de recebimento de material como para pagamento.

[66] E5 – Nesse ponto eu acredito que sim, eu vou pontuar aqui algumas dessas características, como por exemplo o custo, em algum momento da entrevista eu citei sobre certo ágio que as empresas exigem, colocam ali em jogo por entender que o processo não vai ser redondo, como o previamente planejado, compactuado ali no contrato, então ela passa a submeter a isso, muitas vezes vai exigir um certo ágio, então em contrapartida, se houver uma relação mais preestabelecida de longo prazo, esse ágio eu acredito que pode ser bastante mitigado, dado que ela vai ter uma maior previsibilidade e confiança na relação contratual.

Em termo de flexibilidade, tempo, *lead time*, acredito que seja um ganho também, um contrato de longo prazo, principalmente pelos canais já serem preestabelecidos, já se saber com quem falar, os contatos já serem sabidos, então nesse sentido também acredito que um ganho considerável.

E, fruto do tempo, da decorrência do tempo, em termos de flexibilidade acho que também pode haver certo ganho, na medida em que haverá maior confiança ali entre as partes e para se preservar essa confiança, o bom relacionamento, a flexibilidade, tanto de um lado quanto de outro fica favorecido.

[67] E6 – Entendo que sim, a gente realmente tem a ganhar em performance na cadeia de munição convencional.

[68] E7 – Eu concordo, mas vou insistir aqui nesse pensamento estratégico a longo prazo colocar também nesses planos a logística reversa e como é previsível, os itens que não vão ser gastos, vamos dizer assim, se não tiver algum incidente/acidente como salvatagem e pirotecnia, a gente possa fazer também o serviço de repotencializar, é mais barato e a garantia é a mesma de um item novo.

[69] Entrevistador – Então com isso, eu considero que coletei as impressões individuais, formando aí um entendimento coletivo sobre os 4 elementos críticos e também, no final, sobre a performance operacional que é o desejo de qualquer iniciativa. Então a gente, em uníssono, construiu o raciocínio, o posicionamento, de que seria benéfico para efeito de ganho de performance operacional. Então com isso, nós encerramos o conteúdo da nossa reunião.

## APÊNDICE B

Análise Temática

## 1 - Aspectos metodológicos

As evidências coletadas durante a entrevista foram reunidas em grupos temáticos, de acordo com a teoria de GCS contida em Chen e Paulraj (2004a; 2004b) para permitir a apuração das frequências. A mencionada agregação de dados está fundamentada pelo método de categorização e pela técnica de análise temática, ambos preconizados por Bardin (1977).

## 2 – Apuração das frequências

Quadro 1- Frequências totais

<b>Cate- gorias</b>	<b>#</b>	<b>Evidências</b>	<b>Pos/Neg</b>	<b>Posicionamento</b>	<b>Frequências</b>
EC1 - Aquisições Estratégicas	1	Planejamento das aquisições é bem estruturado	POS	[2]	1
	2	Participação de diferentes setores no planejamento	POS	[2]	1
	3	Alta Administração atribui importância estratégica	POS	[10]; [11]	2
	4	Considera a futura condição dos meios navais	POS	[5]	1
	5	Planejamento das aquisições não é orientado ao longo prazo	NEG	[2]; [3]; [5]; [10]	4
	6	Imprevisibilidade orçamentária compromete a elaboração do planejamento	NEG	[3]	1
	7	OObt atua de forma apenas reativa junto aos fornecedores	NEG	[7]; [49]; [52]	3
	8	OObt se encontra distante da Alta Administração	NEG	[7]	1
	9	OObt não se relaciona com os fornecedores de MC	NEG	[8]	1
EC2 – Coord. da Rede de Fornecedores	10	Estrutura do setor relacional é inadequada	NEG	[7]; [25]	2
	11	Relação de poder é horizontal, por descumprimento contratual	NEG	[8]; [25]	2
EC3 - Integração Logística	12	Ações apenas pontuais para alinhar tempos e movimentos logísticos	POS	[35]; [36]	2



	13	Desconhecimento das capacidades operacionais e financeiras dos fornecedores	NEG	[8]; [49]	2
	14	Propensão a colaborar pelos fornecedores é limitada aos interesses financeiros	NEG	[52]	1
EC4 - Relacionamento com fornecedores	15	Comunicação amigável e frequente com os fornecedores	POS	[3]; [29]; [41]; [47]; [49]; [58]	6
	16	Segmentação dos fornecedores	POS	[51]; [52]	2
	17	Contatos não estruturados	NEG	[3]; [52]	2
	18	Oportunismo contratual	NEG	[52]; [54]	2
	19	Inexistência de times transversais	NEG	[51]; [52]	2
Dificuldades operacionais identificadas no desempenho atual da CS	20	Limitação orçamentária	NEG	[3]; [15]; [16]; [17]	4
	21	Elevada diversificação dos itens, resultando em aquisições em pequenas quantidades, não atrativas	NEG	[24]; [30]; [45]	3
	22	Trâmite documental excessivamente demorado	NEG	[25]; [26]; [28]; [29]	4
	23	Não adquirir os itens mais necessários ou críticos, mas aqueles que tenham sucesso no processo de obtenção	NEG	[10]	1
Alteração no Desempenho da CS, por meio do emprego dos CLD	24	Posicionamentos favoráveis ao ganho de desempenho	POS	[15]; [16]; [17]; [21]; [30]; [31]; [32]; [33]; [43]; [45]; [56]; [58]; [62]; [63]; [64]; [65]; [66]; [67]; [68]	19
	25	Posicionamentos de ceticismo quanto ao ganho de desempenho	NEG	[15]; [16]; [39]; [59]	4

Nota: Os números expostos entre colchetes, contidos na coluna posicionamento, referem-se aos trechos da transcrição da entrevista (Apêndice A).

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 1 – Frequências segmentadas por Elementos Críticos da GCS

	POS	NEG
EC1	5	10
EC2	0	4
EC3	2	3
EC4	8	6
TOTAIS	15	23

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 2 – Evidências mais frequentes dos Elementos Críticos

Classificação	Evidências	Pos/Neg	Quantidades
1	Comunicação amigável e frequente com os fornecedores	POS	6
2	Planejamento das aquisições não é orientado ao longo prazo	NEG	4
3	OObt atua de forma apenas reativa junto aos fornecedores	NEG	3

Fonte: elaborado pelo autor.