PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO

Rodrigo Luiz da Silva

Compras Centralizadas e Descentralizadas: Estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves

Rio de Janeiro
Julho de 2016

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO

Rodrigo Luiz da Silva

Compras Centralizadas e Descentralizadas: Estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre (opção profissional) pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves
Orientador
Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

Prof. Antônio Márcio Tavares Thomé
Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

Prof. Thiago Renault
Agência de Inovação da Universidade Federal Fluminense

Prof. Márcio da Silveira Carvalho
Coordenador Setorial do Centro Técnico Científico -PUC-Rio

Rio de Janeiro, 06 de setembro de 2016

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Rodrigo Luiz da Silva

Graduou-se em ciências navais com habilitação em administração de sistemas, pela Escola Naval, em 2006. Pós-graduado, no curso de aperfeiçoamento para Oficiais Intendentes, pelo Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, em 2012, e no curso de estado-maior para Oficiais intermediários, pela Escola de Guerra Naval, em 2015. Atualmente, desempenha as funções de Encarregado da Divisão de Centralização Financeira e Agente Financeiro da Diretoria de Abastecimento da Marinha.

Ficha Catalográfica

Silva, Rodrigo Luiz da

Compras centralizadas e descentralizadas: estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil / Rodrigo Luiz da Silva ; orientador: Lincoln Wolf de Almeida Neves. – 2016.
123 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2016.
Inclui bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Modelo de compras. 3. Centralização. 4. Descentralização. 5. Gêneros alimentícios. 6. Marinha do Brasil. I. Neves, Lincoln Wolf de Almeida. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Agradecimentos

À Diretoria de Abastecimento da Marinha, na figura do Vice-Almirante do Corpo de Intendentes da Marinha, Helio Mourinho Garcia Junior, o qual concedeu a oportunidade em participar do Mestrado Profissional em Logística na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

À Capitã-de-Mar-e-Guerra, do Quadro Técnico da Marinha, da Reserva de 1ª Classe, Margareth Maria Ribeiro de Oliveira da Silva Pereira, por todo o carinho, apoio e orientações.

Ao Capitão-de-Mar-e-Guerra, do Corpo de Intendentes da Marinha, da Reserva de 1ª Classe, Francisco Carlos Cardoso do Nascimento, por ter prestado todo o apoio e orientações concedidas no decorrer do curso.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos meus amigos Bianca Soares, Jorge Franco, Igor Andrade, Rafael, Luiz Carlos Pacheco por todo apoio, paciência e compreensão durante o curso.

À minha mãe Mariza Laudelina Luiz e ao meu pai José Rodrigues da Silva pela educação, atenção e carinho de todas as horas.

Aos meus familiares Manoela, Adjane, Marli e Pedro Souza, pela amizade, cumplicidade e apoio nos momentos mais difíceis.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

A todos os amigos que de uma forma ou de outra me estimularam ou me ajudaram, em especial, a Jorge Nascimento, Stefan, Michel Saidel e Bruno Barreiros.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Resumo

Silva, Rodrigo Luiz da; Neves, Lincoln Wolf de Almeida (Orientador). **Compras Centralizadas e Descentralizadas: Estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil.** Rio de Janeiro, 2016. 123p. Dissertação de Mestrado (opção profissional) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Cada vez mais, a função compras tem adquirido uma importância estratégica dentro das organizações que buscam alcançar vantagem competitiva perante seus concorrentes. Como conseqüência, observa-se uma tendência por parte delas em estabelecer estratégias de aquisição que conjugam os benefícios do modelo centralizado e descentralizado de compras. Na literatura acadêmica, muitos autores sugerem a combinação desses modelos de aquisição no intuito de explorar os benefícios dos dois sistemas, além de mitigar as desvantagens de ambos. Nesse contexto, o presente estudo tem como propósito avaliar os impactos na adoção de um modelo híbrido de compras, a partir do estudo de caso sobre a sistemática de aquisição de gêneros alimentícios no âmbito da Marinha do Brasil. Segundo as Normas para Execução do Abastecimento (SGM-201), tais materiais constituem-se nos itens de símbolo de jurisdição "M" cujas aquisições são centralizadas pelo Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro; pelos Centros de Intendência ou unidades designadas da área. Dentro dessa estrutura de compras, voltada para aquisição deste material, identifica-se um interessante potencial no tocante a obtenção de economias de escala, bem como uma maior flexibilidade e autonomia por parte das Organizações Militares Consumidoras. Com base nos resultados obtidos decorrentes de entrevistas e dos questionários encaminhados às Unidades Militares, pode-se avaliar o impacto de um sistema de compras híbrido sobre elas e a possibilidade de aperfeiçoamento das normas internas vigentes da Força. Adicionalmente, será sugerido o aprimoramento das listas de gêneros utilizadas.

Palavras-chave

Modelo de Compras; Centralização; Descentralização; Gêneros Alimentícios; Marinha do Brasil.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Abstract

Silva, Rodrigo Luiz da; Neves, Lincoln Wolf de Almeida (Advisor). **Centralized and descentralized procurement: A case study about the impacts of hybrid model of purchasing in obtaining foodstuffs by the Brazilian Navy.** Rio de Janeiro, 2016. 123p. Msc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Increasingly, the purchasing function has acquired a strategic importance within organizations that are seeking to achieve competitive advantage over their competitors. As a result, there is a tendency on their part to set acquisition strategies that combine the benefits of centralized and decentralized models of purchasing. In the academic literature, several authors suggest using a combination of acquisition models in order to exploit the benefits of both systems and to mitigate the disadvantages of both. In this context, the present study aims to assess the impact of the adoption of a hybrid model of purchasing utilizing the case study of the purchase system of foodstuffs employed by the Brazilian Navy. According to the Rules for Implementation of Supply (SGM-201), such materials are considered category symbol "M" items, whose purchases are centralized by the Navy Aquisition Center in Rio de Janeiro; by the Supply centers or designated area units. Within this purchasing structure, focusing on the acquisition of this material, one identifies an interesting potential in relation to obtaining economies of scale, as well as greater flexibility and autonomy by the Consumers Military Organizations. Based on the results arising from interviews and questionnaires sent to military units, one can evaluate the impact of a hybrid purchasing system on them and the possibility of improving the internal rules of the Force. In addition, the improvement of the foodstuffs lists will be suggested.

Keywords

Procurement Model; Centralization; Decentralization; Foodstuffs; Brazilian Navy

Sumário

1. Introdução 14
1.1. Questão Central do Estudo 15
1.2. Delimitação do Estudo 16
1.3. Objetivos da Pesquisa 16
1.3.1. Objetivo Geral 16
1.3.2. Objetivos Específicos 17
1.3.3. Questões da Pesquisa 17
1.4. Justificativa e Relevância 18
1.5. Estruturação da Tese 19

2. Referencial Teórico 20
2.1. Introdução 20
2.2. Contextualização da função de compras 20
2.3. A evolução da função compras 21
2.4. O caráter estratégico das compras 23
2.5. O papel das compras no setor público 25
2.6. O processo de compras no setor público 27
2.7. As fases da licitação 32
2.7.1. As etapas da fase interna 32
2.7.1.1. Levantamento ou determinação de necessidades 33
2.7.1.2. Instrução processual 35
2.7.1.3. Aprovação do Processo pela Autoridade Competente 35
2.7.1.4. Análise Jurídica 35
2.7.1.5. Correções no Processo 36
2.7.2. As etapas da fase externa 37
2.7.2.1. Divulgação 37
2.7.2.2. Proposição 38
2.7.2.3. Habilitação 38
2.7.2.4. Julgamento 38
2.7.2.5. Adjudicação e Homologação 39
2.7.2.6. Assinatura contratual 40

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.8. Centralização e Descentralização das Compras 40
2.8.1. Centralização das compras 41
2.8.2. Descentralização das compras 43
2.8.3. Compras: Centralizar ou Descentralizar? 44
2.8.4. Sistema Híbrido de Compras: classificação ABC 48

3. Metodologia 50
3.1. Classificação da pesquisa 50
3.2. Coleta de dados 51
3.3. Método analítico 53
3.4. Projeto de estudo de caso 56
3.5. Análise dos dados 57

4. Estudo de Caso 58
4.1. Descrição do Caso 58
4.1.1. Sistemática de Aquisição de Gêneros Alimentícios na Marinha do Brasil 64
4.1.2. Sistemática de aquisição pela RPS 66
4.1.2.1. Fase de Planejamento 66
4.1.2.2. Fase de Execução 67
4.1.3. Sistemática de aquisição pela LPFG 68
4.1.4. Sistemática de aquisição de gêneros alimentícios a partir da licitação da própria unidade 70
4.2. Análise das evidências 72
4.2.1. Análise das respostas do questionário estruturado - 1ª parte da pesquisa 72
4.2.2. Análise da planilha - 2ª parte da pesquisa 79
4.3. Principais impactos da adoção da sistemática de aquisição híbrida na obtenção de gêneros alimentícios pela MB 80

5. Conclusão e Recomendações para Estudos Futuros 85
5.1. Conclusão 85
5.2. Recomendações para Estudos Futuros 89

Referências bibliográficas 90

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Apêndices 99

Anexos 121

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo de Karljic 23
FIGURA 2 - Modelo de Cousins - *Strategic Supply Wheel* 24
FIGURA 3 - Etapas da Fase Interna da Licitação 32
FIGURA 4 - Etapas da Fase Externa da Licitação 37
FIGURA 5 - Estratégias de Compras 47
FIGURA 6 - Mantendo um Encadeamento de Evidência 56
FIGURA 7 - Organograma do SAbM 59
FIGURA 8 - Ciclo Logístico 60
FIGURA 9 - Distribuição dos CeIMs no Território Brasileiro 62
FIGURA 10 - Sistemática de Solicitação de Gêneros pela RPS 67
FIGURA 11 - Sistemática de Solicitação de Gêneros pela LPFG 69
FIGURA 12 - Sistemática de Solicitação de Gêneros por licitação própria 70
FIGURA 13 - Grau de atendimento da RPS 73
FIGURA 14 - Grau de atendimento da LPFG 73
FIGURA 15 - Principais motivos no comprometimento da eficiência do atendimento da RPS 74
FIGURA 16- Principais motivos no comprometimento da eficiência do atendimento da LPFG 74
FIGURA 17 -Principais benefícios gerados pela sistemática de aquisição gêneros alimentícios por meio da RPS 76
FIGURA 18 - Principais benefícios gerados pela sistemática de aquisição gêneros alimentícios por meio da LPFG 77
FIGURA 19 - Principais dificuldades na elaboração de processo licitatório próprio 78

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Valores do Objeto por Modalidade de Licitação 29
TABELA 2- Benefícios Identificados nos Modelos Centralizado e Descentralizado de Compras 46
TABELA 3 - Modelo de Aquisição de Gêneros na MB 71
TABELA 4 - Gastos por Modalidade de Licitação no Ano de 2015 79
TABELA 5 - Vantagens da Adoção de um Sistema de Compras Híbrido 81

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGU	Advocacia Geral da União
ARP	Ata de Registro de Preços
CCIM	Centro de Controle de Inventário da Marinha
CD	Centro de Distribuição
CeIM	Centro de Intendência da Marinha
CeIMBe	Centro de Intendência da Marinha em Belém
CeIMLa	Centro de Intendência da Marinha em Ladário
CeIMMa	Centro de Intendência da Marinha em Manaus
CeIMNa	Centro de Intendência da Marinha em Natal
CeIMRG	Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande
CeIMSa	Centro de Intendência da Marinha em Salvador
CEL	Comissão Especial de Licitação
CJU	Consultoria Jurídica da União
CPL	Comissão Permanente de Licitação
CMatFN	Comando de Material do Corpo de Fuzileiros Navais
CNBE	Comissão Naval Brasileira na Europa
CNBW	Comissão Naval Brasileira em Washington
COMRJ	Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro
DAbM	Diretoria de Abastecimento da Marinha
DepNavRJ	Depósito Naval no Rio de Janeiro
DepSIMRJ	Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro
DE	Diretoria Especializada
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha
EMA	Estado-Maior da Armada
EO	Estimativa de Obtenção
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LPFG	Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros
MB	Marinha do Brasil

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OC	Órgão de Controle
OD	Órgão de Distribuição
ODG	Órgão de Direção Gerencial
ODT	Órgão de Direção Técnica
OM	Organização Militar
OMC	Organização Militar Consumidora
OMF	Organização Militar Fornecedora
OObt	Órgão de Obtenção
OT	Órgão Técnico
PME	Pequena e Média Empresa
PO	Pedido de Obtenção
PPA	Plano Plurianual
PIB	Produto Interno Bruto
RMC	Requisição de Material para Consumo
RPS	Relação de Preços de Subsistência
SJ	Símbolo de Jurisdição
SRP	Sistema de Registro de Preços
SAbM	Sistema de Abastecimento da Marinha
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SINGRA	Sistema de Informações Gerenciais de Abastecimento
TCU	Tribunal de Contas da União

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

"O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis."

(José de Alencar)

1
Introdução

Atualmente, a função de compras tem adquirido um papel cada vez mais estratégico nas organizações, deixando de lado a perspectiva restrita de ser, apenas, considerada uma atividade rotineira da organização, tornando-se, parte do processo das empresas (MARTINS e ALT, 2000), permitindo a obtenção das melhores condições comerciais e técnicas disponíveis no mercado e garantindo o atendimento das necessidades da empresa em termos de aquisição de materiais e/ou serviços com base na sua demanda (VIANA, 2000).

A incorporação de novos conceitos e interpretações na área de compras (MACOHIN, 2008) como a vantagem competitiva; o *just in time* e a produção enxuta, além da automatização da manufatura associada com o avanço da tecnologia, da especialização dos fornecedores e do aumento da competitividade do mercado (BAILY et al., 2000; GAITHER e FRAZIER, 2001) foram os motivos pelas quais a função compras tornou-se parte integrante da estratégia das empresas. Desse modo, a função compras passou a se relacionar com os objetivos estratégicos básicos de uma organização (a redução de custos; a qualidade; o prazo de entrega e a flexibilidade), gerando, para cada um deles, um ganho estratégico organizacional e, consequentemente, obtendo uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes (BENITO, 2006).

Na literatura existem diversos modelos e técnicas que conduzem na estruturação estratégica da área de compras nas empresas como a categorização das compras por meio de uma matriz 2x2 (KRALJIC, 1983); promover a redução da base de fornecedores (OGDEN, 2003); o desenvolvimento de estratégias com base na interrelação entre os elementos-chave das compras (COUSINS, 2002 *apud* PEREIRA, 2013) ou a seleção dos objetivos da empresa e como alinhá-los com as atividades de compras e aos objetivos do negócio (BENITO, 2007).

Não diferente da iniciativa privada, nos últimos anos, a área de compras do setor público foi uma daquelas com maior ganho de investimentos e cada vez mais, tem sido tratada de forma estratégica nessas organizações (SANTOS et al., 2011). Ressalta-se que, no contexto da Administração Pública, a contratação de bens e serviços são executadas por meio de procedimento denominado licitação.

A licitação constitui de uma sequência de atos formais, registrados em processo próprio com base em princípios expostos no artigo 37 da Constituição Federal. Este, por sua vez, regulado, pela Lei 8.666/1993, a qual estabelece regras

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

e procedimentos formais a serem seguidos pelos órgãos públicos, por ocasião de suas aquisições/contratações.

1.1
Questão Central do Estudo

No âmbito da Administração Pública, situa-se o Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) estruturado de modo a promover, manter e controlar o provimento do material necessário à manutenção das Forças e demais Órgãos Navais em condição de plena eficiência (BRASIL, 2009). Nessa estrutura encontram-se o Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ) e as Comissões Navais Brasileiras na Europa (CNBE) e em Washington (CNBW) que são órgãos especializados responsáveis por promover a aquisição centralizada de itens da linha de fornecimento do SAbM, dentre eles, os gêneros alimentícios.

No tocante a essa estrutura de compras centralizadas, a literatura disponível acerca do assunto aborda diversas vantagens advindos deste tipo de modelo (BAILY et al., 2000; DIAS, 1996; DOMINGUES, 2001; DÚRAN et al., 2010; HEINRITZ e FARREL, 1994; MACOHIN, 2008; MUNSON e HU, 2010; MANTOVANI, 2010; PARENTE, 2000). A despeito de possíveis ganhos com a centralização, observa-se uma tendência por partes das empresas na utilização de um sistema estrutural híbrido de compras de forma a incorporar as benesses dos dois modelos: o centralizado e o descentralizado de compras (BAILY et al. 2000; CARVALHO, 2010; DOMINGUES, 2001; JOHNSON e LEENDERS, 2008; MACOHIN, 2008; MOREIRA, 2013; MUNSON e HU, 2010).

A atual estrutura organizacional e o arranjo para a realização de aquisições de gêneros alimentícios da Marinha do Brasil (MB) priorizam estratégias de compras voltadas para o modelo centralizado com o intuito de aproveitar os benefícios inerentes a este tipo de sistema. Não diferente de outro órgão da Administração Pública Federal, o processo de compras da MB é regido pela Lei 8.666/1993 e outras legislações vigentes. Tais legislações permitem potencializar as vantagens do modelo centralizado mas também, as falhas, que porventura ocorram, no fluxo processual de aquisição, causando assim, o comprometimento no pronto atendimento das organizações.

Diante dos argumentos mencionados, surge a seguinte questão central que motivou a realização deste estudo: como um modelo híbrido de compras pode

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

impactar no processo de aquisição de gêneros alimentícios conduzidos pelo SAbM?

1.2
Delimitação do Estudo

No que concerne a delimitação do estudo a ser conduzido, o seu foco visa a tão somente o estudo dos processos de aquisição centralizada e descentralizada de gêneros alimentícios na esfera da MB. Mais precisamente, o escopo principal do estudo será a fase de planejamento da aquisição, o qual se justifica pelo fato de que as condições estabelecidas nos editais e termos de referência são os instrumentos norteadores das demais fases do processo de contratação: a escolha do fornecedor e a execução contratual.

Ainda, a pesquisa deste estudo limitou-se a contemplar apenas as aquisições de gêneros alimentícios realizadas por Organizações Militares sediadas na área do 1º Distrito Naval no ano de 2015. Portanto, os resultados provenientes desta pesquisa não podem ser generalizados para o universo das compras de gêneros alimentícios realizadas por todos os comandos distritais da Marinha do Brasil distribuídos pelo território nacional, apenas para as unidades sediadas no Estado do Rio de Janeiro.

A seleção destas organizações para o estudo foi devido a representatividade destes nos gastos anuais com despesas de gêneros, o qual corresponde cerca de 65,56% do total do orçamento da MB destinado a esse fim. (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA MARINHA, 2014).

Como resultado da pesquisa em questão, espera-se demonstrar as vantagens e desvantagens na adoção de um modelo híbrido de aquisições, gerando ganhos operacionais e logísticos à MB, o que poderá motivar o início de um processo de mudança do paradigma atual.

1.3.
Objetivos da Pesquisa

1.3.1
Objetivo Geral

O presente estudo a ser conduzido estabeleceu como objetivo geral estabelecer as vantagens e desvantagens da adoção de um modelo híbrido de compras para aquisição de gêneros alimentícios executados pela MB.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

1.3.2
Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral que se pretende no estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) Descrever as etapas do processo de compras na esfera da Administração Pública, à luz da legislação vigente;

b) Estabelecer uma análise comparativa entre compras centralizadas e descentralizadas;

c) Avaliar as principais dificuldades na sistemática atual de obtenção de gêneros da MB;

d) Definir os critérios utilizados na MB para a composição das listas: Relação de Preços de Subsistência (RPS) e Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG);

e) Verificar a obediência da sequência de modalidade de aquisição determinada pelas normas internas da Marinha pelas Organizações Militares (OMs) da MB;

f) Mensurar o total executado, pelas OMs da MB, dentro de cada modalidade de aquisição de gêneros, a saber: RPS; LPFG; Licitações da própria OM; Adesões a outras organizações e órgãos públicos da Administração Pública e Dispensa de Licitação;

g) Identificar os possíveis benefícios a serem obtidos a partir da utilização da sistemática híbrida proposta; e

h) Avaliar uma possível readequação das normas internas de compras de gêneros da MB para adoção da sistemática proposta.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

1.3.3
Questões da Pesquisa

Com base nos objetivos específicos, foram estabelecidas as seguintes questões da pesquisa:

a) Quais os impactos na adoção de um modelo híbrido de compras de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil?

b) Quais as principais dificuldades na atual estrutura de aquisição de gêneros alimentícios no âmbito da Marinha do Brasil?

c) Quais os possíveis benefícios a serem obtidos a partir da utilização da sistemática híbrida proposta?

d) As normas internas de compras da MB necessitam ser adequadas ou complementadas para contemplar a sistemática híbrida proposta?

1.4 Justificativa e Relevância

Em relação à relevância do estudo, com base nos dados de 2014, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional, as compras governamentais movimentaram R$ 62,1 bilhões na aquisição de bens e serviços por meio de 196,9 mil processos, levando-se em consideração todas as modalidades de contratação (SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2015). A grande maioria das unidades governamentais brasileiras concentra seus esforços em uma parte do ciclo dos gastos, que é o processo de compras (TRIDAPALLI, 2011). Portanto, um processo de compras ineficiente pode resultar em perdas e desperdícios de recursos públicos, que se encontram cada vez mais escassos. Ainda, Nascimento et al. (2011) atentam para a importância que o processo de aquisições possui sobre a administração e o gerenciamento público, pois a eficiência no uso do dinheiro público depende do bom planejamento das despesas e principalmente, que estas não extrapolem o limite fixado no orçamento.

Nessa linha, devido ao grande volume de bens adquiridos e processos de contratações realizados pelo SAbM, estrutura da Marinha do Brasil responsável pelo provimento de materiais aos Meios Operativos e Organizações Militares, é primordial que haja um modelo de compras adequado e capaz de atender com plenitude seus principais clientes em termos de qualidade e tempo e, em paralelo, otimize o emprego de recursos humanos, orçamentários, logísticos e de tecnologia da informação envolvidos no processo de aquisição.

Ressalta-se que as cobranças dos órgãos jurídicos, como a Advocacia Geral da União (AGU), e dos órgãos de controle, como o Tribunal de contas da União (TCU), têm sido cada vez mais evidentes no sentido da eficiência e aplicação dos recursos públicos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

1.5
Estruturação da Tese

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O capítulo 1 apresenta a contextualização do assunto, os objetivos, à formulação do problema, a delimitação, a justificativa e a relevância do estudo. No capítulo 2, será apresentada o referencial teórico sobre processo de compras, no âmbito da Administração Pública, à luz da legislação vigente. Ainda, no mesmo capítulo será descrito o modelo de compras centralizado e descentralizado, bem como uma análise comparativa entre ambos, em termos de vantagens e desvantagens, com base na literatura disponível sobre o assunto.

No capítulo 3, será descrita a metodologia utilizada para a apresentação do projeto de estudo de caso. Ainda, neste capítulo serão mencionadas as fontes, os procedimentos de coleta e as técnicas de análise das evidências utilizadas.

No capítulo 4, será exposto o estudo e a análise do caso propriamente dito e, por fim, no capítulo 5, serão apresentadas as principais conclusões e sugestões para estudos futuros.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2
Referencial Teórico

2.1
Introdução

Neste capítulo pretende-se fazer uma abordagem sobre os aspectos teóricos relacionados aos processos de compras realizados no âmbito da Administração Pública, além de descrever os modelos de aquisição centralizada e descentralizada, de modo a permitir a construção de um arcabouço teórico capaz de proporcionar suporte ao desenvolvimento e a conclusão deste estudo.

2.2
Contextualização da função de compras

Segundo Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005), a partir da década de 50 a concepção do conceito de compras começou a ser delineada quando esta era ainda descrita como um conjunto de atividades e responsabilidades cujo propósito era a aquisição de mercadorias e de serviços necessários para a continuidade de uma empresa, com condições e preços vantajosos.

De acordo com Dias (1996), a função de compras possui como finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços da organização, de forma planejada, na quantidade demandada e no momento certo bem como, exercer a verificação efetiva do que foi comprado e providenciar o seu respectivo armazenamento.

A atividade de compras é entendida como parte integrante do processo logístico das empresas (MARTINS e ALT, 2000) cujo objetivo é suprir as necessidades da empresa mediante a obtenção de materiais e/ou serviços de acordo com a demanda dos usuários por meio da identificação no mercado das melhores condições comerciais e técnicas (VIANA, 2000). Ainda, segundo Viana (2000), o processo de obtenção é formado pelas seguintes etapas: a determinação da necessidade do que, de quanto e de quando comprar; o estudo e a análise da capacidade técnica dos fornecedores; a seleção do fornecedor vencedor; o fechamento do pedido; o monitoramento do pedido e a verificação e o recebimento do material.

Para Baily et al. (2000), o processo de compras é constituído de cinco grandes objetivos que são: 1) Comprar a qualidade de material correta; 2)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Comprar para entrega no tempo certo; 3) Comprar na quantidade exata; 4) Comprar da fonte correta e 5) Comprar ao preço correto.

No âmbito da Administração Pública Federal, o processo de compras é regido por diversas normativas, sendo que a principal delas é a Lei 8.666/1993.

Segundo este instrumento normativo, a compra pode ser definida como "toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente" (BRASIL, 1993). No entanto, é um conceito bastante simplista diante da importância da área de compras na esfera da Administração Pública, além desta definição não contemplar os serviços.

Nesse sentido, Matthews (2005) afirma que o processo de aquisição pública não está limitado apenas à compra propriamente dita.

Baily et al. (2000) propõem a incorporação de alguns pontos importantes no texto do dispositivo legal de modo a ampliar o conceito de compras, além de enfatizar sua importância dentro da esfera pública, que são: a formação de relacionamentos efetivos com as fontes existentes para promoção de uma aquisição planejada de materiais e serviços e o desenvolvimento de políticas e procedimentos pelos funcionários para garantir a eficiência da compra e assegurar o alcance dos objetivos propostos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.3
A evolução da função compras

Inicialmente, nas organizações, o enfoque da função compras era mais funcional, onde cada setor realizava sua aquisição de maneira indiscriminada, sem considerar os aspectos de planejamento e de controle (HEINRITZ e FARREL, 1994). Ainda, segundo Heinritz e Farrel (1994), a provisão das necessidades de materiais era realizada individualmente por cada departamento, sem considerar a necessidade dos demais e baseado em diretrizes próprias e necessidades imediatas.

Atualmente, o posicionamento da função de compras nas organizações tem adquirido contornos bem distintos quando comparado a maneira tradicional como era tratada (MARTINS e ALT, 2000).

Com relação a essa mudança de postura pelas organizações, Martins e Alt (2000) afirmam que a função de compras alcançou importância estratégica, principalmente, em função do volume de recursos envolvidos, sobretudo

financeiros, afastando-se da visão de que era apenas uma atividade burocrática e repetitiva.

Inicialmente, essa mudança se deu nos períodos da I e II Guerras Mundiais, em virtude da grande escassez de bens, o sucesso das empresas dependia de sua capacidade na obtenção de materiais em quantidade suficiente, de forma a se manterem em funcionamento (MOREIRA, 2013). No entanto, o marco histórico que influenciou essa mudança do paradigma vivenciado pelas organizações de hoje ocorreu na década de 1970, devido à crise do petróleo com o decréscimo da oferta de diversas matérias-primas e com a inflação dos preços (MARTINS e ALT, 2000). Ainda, Martins e Alt (2000) afirmam que diante desse cenário, saber o que, quanto, quando e como comprar era condição primordial de sobrevivência das organizações, desse modo, o departamento de compras começou a ganhar mais visibilidade.

Macohin (2008) explica que a incorporação de novos conceitos e interpretações na área de compras das organizações tem possibilitado a transição de compras como atividade operacional para uma atividade de gestão alinhada com as estratégias e rumos das empresas.

De acordo com Baily et al. (2000) e Gaither e Frazier (2001), os principais fatores determinantes para mudança de postura com relação à área de compras por parte das organizações são: a aplicação de conceitos de vantagem competitiva; o *just in time* e a produção enxuta (*lean production*); o avanço tecnológico e a especialização técnica dos fornecedores; a automação da manufatura e a estrutura de custos; a competição global e a maior proporção de compras junto a um menor número de fornecedores.

O estudo de Souza et al. (2009) aponta essa mudança de perfil da função de compras nas organizações, ao abordar o processo de reestruturação da área de compras da filial de uma grande empresa multinacional no Brasil que, migrou de uma função de gerenciamento de pedidos para gerenciamento da cadeia de suprimentos devido ao aumento da complexidade das atividades no setor. Tal fato, segundo os autores, conduziu a um reposicionamento da área de compras na estrutura hierárquica da empresa multinacional, principalmente, pelo potencial de obtenção de redução nos custos de aquisição, de transporte, de estocagem e de armazenagem dos materiais. Ainda, em seu estudo, os autores concluem que a gestão estratégica das compras se caracteriza pela construção de uma base de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

relações assentada, onde os fornecedores e as empresas cooperam mutuamente, associados com a integração de recursos específicos.

Conforme exposto nos parágrafos anteriores, pode-se afirmar que as compras passaram de uma função meramente administrativa, assumindo uma posição estratégica dentro das organizações e tornando-se uma atividade capaz de agregar valor (GELDERMAN e VAN WEELE, 2005).

2.4
O caráter estratégico das compras

A atividade de compras, dentro de uma organização bem sucedida, possui relevância estratégica e não pode mais ser vista apenas como um centro de custos, uma vez que nesta área passam praticamente todos os investimentos da empresa, contribuindo muito para o aumento da lucratividade da companhia (STUDART, 2007). As compras Estratégicas ou *Strategic Sourcing* consistem no processo sistemático de identificação de potenciais fontes de fornecimento dos produtos requeridos pela empresa; avaliação, negociação e contratação de fornecedores e o contínuo gerenciamento da relação com estes, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas (ROBERTS, 2003).

Existe na literatura acadêmica uma ampla gama de modelos que definem a maneira como a organização pode estruturar seu processo de compras estratégicas de forma a garantir uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes a qual tem seu alcance facilitado com uma administração eficaz de estoque (MARTINS e ALT, 2000).

Por exemplo, Kraljic (1983) introduz uma metodologia de categorização das compras, conforme ilustrado na figura 1, cujo objetivo é a construção de estratégias de fornecimento; a mensuração do poder do fornecedor e da empresa no mercado e a identificação de potenciais oportunidades ou riscos.

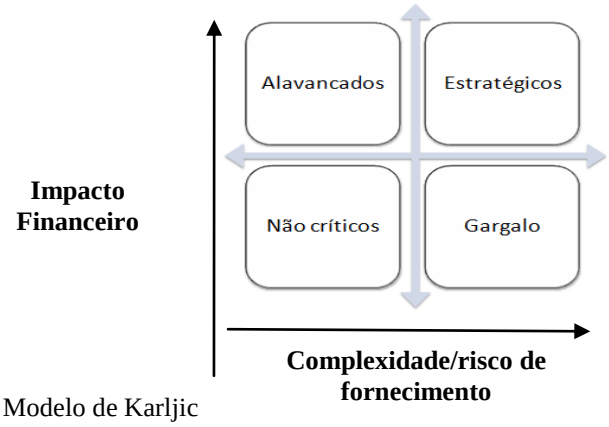

Figura 1: Modelo de Karljic
Fonte: Karljic (1983).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Ogden (2003) propõe um modelo de sete passos, a saber: formação de equipes multifuncionais; desenvolvimento de estratégia para seleção de fornecedores; coleta de informações sobre os fornecedores atuais; solicitação de propostas para reunir informações sobre os fornecedores; negociação/seleção de fornecedores; integração operacional e benchmarking e desenvolvimento. Segundo o autor, tal modelo visa promover a redução da base de fornecedores e permitir que a organização estabeleça relações mais estratégicas junto aos mesmos.

Cousins (2002) e traduzido por Pereira (2013) propõem a *Strategic Supply Wheel*, onde o processo de compras estratégicas depende da interrelação entre seus elementos-chaves, ilustrados na figura 2.

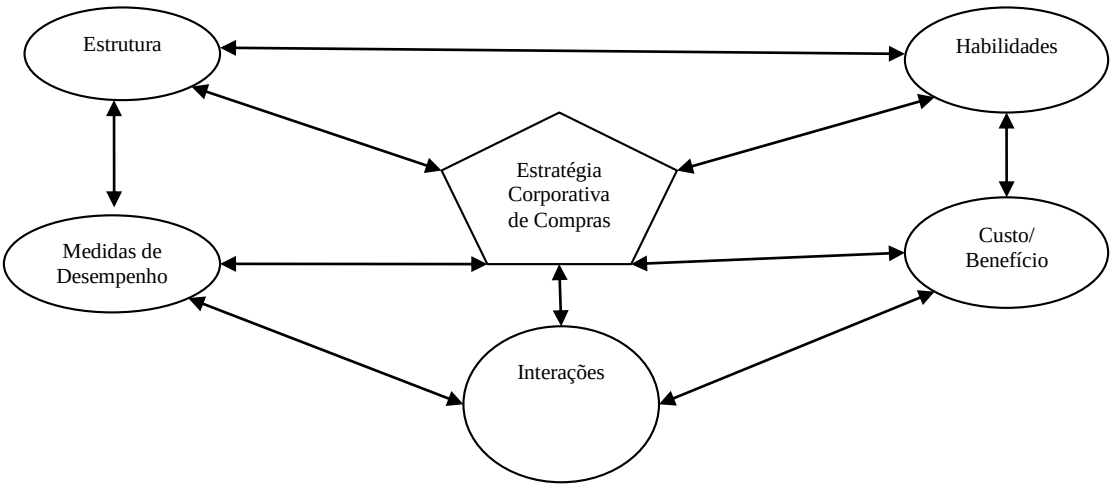

Figura 2: Modelo de Cousins - *Strategic Supply Wheel*
Fonte: Cousins, 2002 (traduzido por Pereira, 2013).

Benito (2007) estabelece um modelo com a interação de dois elementos: a eficácia estratégica e a integração da compra estratégica. Neste modelo, primeiramente, seleciona-se os objetivos da empresa e, a partir daí, se processa a tomada de decisões estratégicas para estabelecer como as atividades de compras estarão alinhadas aos objetivos do negócio (BENITO, 2007; PEREIRA, 2013).

Apesar de não haver uma padronização entre os modelos apresentados, nota-se que a finalidade destes é relacionar a área de compras na consecução dos objetivos estratégicos da organização e mensurar o seu impacto nos elementos chaves na estratégia de operações da organização como: o tempo de entrega dos produtos e serviços; os custos da operação e a qualidade do produto/serviço (GAITHER e FRAZIER, 2001).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Cabe mencionar que o caráter logístico deve ser considerado na função estratégica de compras, não se limitando a fatores como preço e qualidade dos insumos adquiridos, além da importância crucial em gerenciar as quantidades a serem adquiridas (SILVEIRA, 2000). Ainda, é importante que a área de compras agregue valor à habilidade da organização em oferecer o melhor valor a seus clientes (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 1999). Para isso, os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização (MARTINS e ALT, 2000).

Ainda, à medida que a área de compras adquire maior importância nas organizações, suas atividades se tornam mais estratégicas, focando na negociação de relacionamentos em longo prazo, no desenvolvimento de fornecedores e na redução do custo total (LIMA, 2004).

Desse modo, diante de um mercado cada vez mais competitivo; da exigência pelo aumento da produtividade nos processos e da busca constante pela redução expressiva nos custos, a área de compras nas organizações tem adquirido importância fundamental, principalmente nas estratégias de negócio das empresas.

Desta forma, observa-se, de forma uníssona pelos diversos autores e estudiosos sobre o tema, a percepção da evolução e da mudança de comportamento das organizações em relação à sua área de compras.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.5
O papel das compras no setor público

A Administração Pública possui um grande poder de compra capaz de alterar padrões de produção e consumo na sociedade. Diante desta constatação, o governo do Brasil conduziu alterações em seus instrumentos legais de modo a utilizar esse poder de compras a fim de viabilizar políticas públicas objetivando a promoção de inovação e avanço tecnológico; a alocação de recursos em setores estratégicos e relevantes para o desenvolvimento econômico, social e ambiental e a racionalização do gasto público (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2015).

Uma dessas alterações foi por meio da edição da lei 12.349/2010 que modificou a redação do artigo 3º da lei 8.666/1993, atribuindo, além da seleção da proposta mais vantajosa para a administração, a promoção do desenvolvimento nacional sustentável como objetivo da licitação (BRASIL, 1993).

A modificação do artigo 3º da Lei de Licitações indica a evolução do Estado brasileiro na elaboração de textos normativos que viabilizem a ação do gestor público como um comprador socialmente responsável (COUTO e COUTO, 2011).

Segundo Justen Filho (2014), a contratação pública é o meio de promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Isso se deve ao fato que, na procura global de produtos e serviços, os contratos públicos possuem uma parcela bastante significativa e ainda, é vista gradativamente como um instrumento atraente e viável para a promoção dos objetivos da política de inovação (UYARRA e FLANAGAN, 2010).

Nessa mesma linha de raciocínio, o Tribunal de Contas da União entende que, por meio da alteração no texto da Lei de Licitações, o Governo Brasileiro pretende utilizar a potencialidade de seu poder de compras como um meio de viabilizar o desenvolvimento mercadológico de forma sustentável, não almejando apenas a obtenção da menor proposta financeira de acordo com o Acórdão TCU nº 2.241/2011 – Plenário.

Segundo este mesmo Acórdão, o TCU entende que a promoção do desenvolvimento sustentável é viabilizada por meio de condutas preferenciais, durante a condução do processo de licitação, previamente estabelecidas nos editais e definidas nos §§ 5º a 12 do artigo 3º da Lei 8.666/93, no artigo 3º da Lei 8.248/91 e nos artigos 44, 47 e 48 da Lei Complementar n º. 123/2006. Ainda, àquela Corte afirma que tais medidas são permitidas legalmente e constituem excepcionalidades à regra geral definida no artigo 3º, § 1º, inciso I, da Lei nº 8.666/93, o qual veda aos agentes públicos ações que possam comprometer, restringir ou frustrar o caráter competitivo da licitação.

Em termos quantitativos, o poder de compras do governo pode ser mensurado pelo volume de aquisições de bens e serviços executados, por modalidade de licitação durante o transcurso do exercício financeiro. Por exemplo, segundo dados do relatório gerencial intitulado Informações Gerenciais de Contratações e Compras Públicas, durante o ano de 2014, no âmbito da esfera federal, as compras governamentais movimentaram R$ 62,1 bilhões na aquisição de bens e serviços por meio de 196,9 mil processos, levando-se em consideração todas as modalidades de contratação (SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2015). Estima-se que, no Brasil, as compras públicas, nos diversos níveis do governo, movimentam em torno de 10%

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

do Produto Interno Bruto (PIB) Nacional (BIDERMAN et al., 2008 *apud* MOURA, 2013).

Dada a expressividade do poder de compra do Estado, torna suas ações relevantes do ponto de vista da promoção de novas políticas como induzir, junto ao mercado produtor, que este adote critérios de sustentabilidade ambiental na fabricação de seus produtos (VALENTE, 2011).

A Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que estabelece os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras na Administração Pública Federal, serve como marco inicial dessa mudança. (SANTOS, 2011). Ainda, segundo Santos (2011), tal instrução reflete um novo paradigma na eficiência das compras públicas com a utilização do poder de compra do Estado na eleição de produtos com menor impacto ambiental e na seleção de fornecedores que considerem em sua cadeia de produção, os aspectos socioambientais.

Sob essa mesma linha de promoção de políticas de desenvolvimento, cabe mencionar o Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015, o qual estabelece que, os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional deverão destinar, pelo menos 30% dos recursos orçamentários relativos à aquisição de gêneros alimentícios com a compra de produtos provenientes da agricultura familiar. Os objetivos principais desta política estão relacionados com a promoção do acesso da agricultura familiar ao mercado das compras públicas; o incentivo da agricultura familiar por meio do fortalecimento dos circuitos locais e regionais e redes de comercialização e promover o acesso da população à alimentação em quantidade, qualidade e regularidade necessárias, sob a perspectiva do direito humano à alimentação adequada e saudável (BRASIL, 2016). Portanto, diante dessas inovações promovidas pelo Estado, é importante que, os órgãos da Administração Pública, inclusive a Marinha do Brasil, possua um modelo de compras adequado e capaz de absorver tais mudanças.

2.6
O processo de compras no setor público

O processo de aquisição no setor público adquire contornos bastante distintos quando comparado ao setor privado pelo fato que sua eficácia encontra-se diretamente relacionada com os dispositivos legais em vigor.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Segundo Santos et al. (2011), nas instituições privadas, as compras de materiais e/ou serviços são realizadas de forma livre segundo critérios de necessidade ou conveniência; já na administração pública, exceto em algumas hipóteses legais, as compras serão precedidas de licitação.

Desse modo, a Administração Pública deve conduzir suas contratações segundo os regramentos jurídicos vigentes. Primeiramente, a aquisição na esfera pública foi disciplinada por meio do artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, estabelecendo que as contratações de bens e serviços sejam realizadas mediante o processo de licitação (BRASIL, 1988). Posteriormente, foi editada a Lei Federal 8.666/1993, que regulamentou o previsto nesse artigo, disciplinando as normas para licitações e contratos no âmbito da Administração Pública. No entanto, esse dispositivo legal não estabelece um conceito para licitação, somente expõe a sua finalidade por meio do artigo 3º.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2010), a licitação é procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços.

A idéia central da licitação é a igualdade de oportunidades entre aqueles que desejam contratar com a Administração Pública, nos padrões previamente definidos, considerando os fatores de eficiência e moralidade nos negócios públicos (VIANA, 2000).

Complementarmente, Di Pietro (2001) afirma que por meio da licitação, "a Administração **abre a todos os interessados que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório**, a possibilidade de apresentação de propostas, **dentre as quais selecionará a mais conveniente para a celebração do contrato** (grifos do autor)."

A obrigatoriedade de licitar se dá pelo princípio da indisponibilidade, pelo qual a Administração obriga-se a buscar continuamente vantagem na contratação em prol a um interesse maior, o público (SANTOS et al., 2011).

Segundo Macohin (2008), o procedimento de seleção da proposta mais vantajosa é regulado pelas diversas modalidades de licitação, seguidas pelo Poder Público para a realização de suas aquisições, e se constituem em convite; tomada de preços; concorrência; pregão; leilão e concurso.

Em relação ao pregão, este foi concebido por meio da medida provisória 2.026, de 04 de maio de 2000 e regulamentado pela Lei 10.520/2002 que, por

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

meio de seu artigo 1º, instituiu a adoção dessa modalidade no âmbito da Administração Pública para aquisição de bens e serviços comuns.

Dentre as modalidades de licitação existentes, o pregão deve ser adotado de modo prioritário pelas instituições e órgãos da Administração Pública (BRASIL, 2013) e pode ser utilizado em duas formas: a presencial e a eletrônica, esta última regulamentada pelo Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005.

Trata-se de uma modalidade de características inovadoras com intuito de desburocratizar o processo de compras e contratações públicas, buscando a celeridade e facilidade no procedimento (BRASIL, 2013).

Dentre essas inovações, destacam-se: a) a inversão da fase habilitatória; b) os lances são oferecidos apenas pelos licitantes classificados; c) a existência da figura do pregoeiro, servidor responsável pela condução do procedimento; d) o ato de adjudicação antecede o de homologação; e) existindo recursos e estes, não sendo acatados pelo pregoeiro, o ato de adjudicação é conduzido pela autoridade competente e f) existindo recursos e estes, acatados pelo pregoeiro ou, a inexistência de recursos, o ato de adjudicação é realizado pelo pregoeiro (BRASIL, 2013).

As modalidades de licitação, com exceção do Pregão, são determinadas de acordo com os limites da contratação, dispostos no artigo 23 da Lei de Licitações (SANTOS et al., 2011). A fixação da modalidade de licitação vincula-se ao valor estimado do objeto a ser licitado (MACOHIN, 2008). Os valores do objeto por modalidade de licitação estão definidos no art. 23, inciso I e art. 24, incisos I e II, da Lei de Licitações conforme discriminado na tabela 1.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Tabela 1: Valores do Objeto por Modalidade de Licitação

Modalidade	Obras	Serviços
Pregão/Concurso	Sem limite	Sem limite
Concorrência	Acima de R$ 1.500.000,00	Acima de R$ 650.000,00
Tomada de Preços	Até R$ 1.500.000,00	Até R$ 650.000,00
Convite	Até R$ 150.000,00	Até 80.000,00
Dispensa	Até R$ 15.000,00	Até R$ 8.000,00

Fonte: Lei 8.666/93 (1993).

Para essas modalidades, com exceção do concurso, o art. 45 da Lei 8.666/93 estabelece os seguintes tipos de licitação: a de menor preço; a de melhor

técnica; a de técnica e preço e o de maior lance ou oferta, este último, nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso.

Além das modalidades citadas, a Lei 8.666/93 prevê contratações diretas por meio de dispensa (art. 24) e de inexigibilidade (art. 25) devido à existência de situações em que "o procedimento licitatório normal conduziria ao sacrifício dos fins buscados pelo Estado e não asseguraria a contratação mais vantajosa" (JUSTEN FILHO, 2014).

A dispensa e inexigibilidade constituem em excepcionalidades ao processo de contratação pública porque a regra geral é a licitação, e, portanto, para serem caracterizadas como tal devem cumprir determinados requisitos previstos na Lei de Licitações.

Apesar de ambas as hipóteses indicarem a possibilidade de afastamento do processo de licitação, a dispensa e a inexigibilidade são situações bem distintas. A primeira caracteriza-se por situações em que o dispositivo legal autoriza a não realização da licitação. Enquanto, a segunda, caracteriza-se pela impossibilidade de licitar em virtude da inviabilidade de competição.

Ainda, há o Sistema de Registro de Preços (SRP) que não deve ser entendido como uma modalidade de licitação, mas sim como uma ferramenta de auxílio a ser adotada para compras de materiais, produtos ou gêneros de consumo frequentes bem como, em situações especiais e nas contratações de serviços (BRASIL, 2013). O SRP constitui-se em um conjunto de procedimentos adotados pela Administração para registro formal de preços relativos à execução de serviços e fornecimento de bens (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010), tornando-se uma das mais úteis e interessantes alternativas de gestão de contratações colocada à disposição da Administração Pública (JUSTEN FILHO, 2014). É uma espécie de cadastro de produtos e fornecedores, selecionados por meio de licitação, para contratações sucessivas de bens e serviços, respeitados lotes mínimos e outras condições previstas no edital espécie de um contrato normativo, configurando-se como um contrato normativo (JUSTEN FILHO, 2014). Assim, possibilita processos de contratações mais ágeis com uma melhor gestão e controle de estoques, além de uma melhor execução do orçamento e um número reduzido de licitações (ZYLBERMAN, 2015).

Para a consecução do SRP é de fundamental importância a elaboração do que o Decreto 5.450/2005 denominou de "Ata de Registro de Preços (ARP)", que se consubstancia num instrumento obrigacional unilateral onde são registrados os

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

preços propostos, os futuros fornecedores, o órgão gerenciador do sistema, os órgãos participantes e as condições a serem praticadas, previamente definida na licitação realizada cujo objetivo é uma possível celebração posterior de contrato(s) (BRASIL, 2013). A validade de uma Ata de Registro de Preços não poderá ultrapassar os doze meses de vigência, incluídas as eventuais prorrogações, conforme o inciso III do § 3º do art. 15 da Lei nº 8.666, de 1993 e em consonância com o art. 12 do Decreto nº 7.892/2013, que regulamenta o SRP previsto no art. 15 da Lei de Licitações.

Por fim, caso a Administração não tenha participado do certame licitatório, abre-se o precedente para esta utilizar a Ata de Registro de Preços de qualquer órgão ou entidade da Administração Federal cujo mecanismo se denomina "carona", tal procedimento encontra respaldo no art. 22 do Decreto nº 7.892/2013, mediante consulta prévia ao órgão gerenciador, desde que comprovada a vantagem, que consubstanciar-se-á em ampla pesquisa de mercado (BRASIL, 2013). Ainda, o quantitativo decorrente das adesões à ata de registro de preços deve estar estabelecido no Edital de Licitação, o qual não poderá exceder, na totalidade, ao quíntuplo do quantitativo de cada item registrado na ata de registro de preços para o órgão gerenciador e órgãos participantes, independente do número de órgãos não participantes que aderirem conforme previsto no § 4º do referido decreto.

De acordo com Vivas (2013), a edição do decreto foi oportuna devido ao estabelecimento de limitação ao uso da "carona", uma vez que na prática se verificava o seu uso indiscriminado, ocorrendo alguns abusos dada a inexistência de limites. Ainda, tal limitação é decorrente das determinações do TCU ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio do Acórdão nº 1.487/2007 – Plenário do TCU, o qual estabeleceu que esse Ministério adotasse providências com vistas à reavaliação das regras atualmente estabelecidas para o registro de preços no Decreto nº 3.931/2001, de forma a estabelecer limites para a adesão a registros de preços realizados por outros órgãos e entidades.

Portanto, a sistemática do SRP foi aprimorada com a edição do Decreto nº 7.892/2013 e, mais tarde, do Decreto nº 8.250/ 2014, o qual alterou os dispositivos do anterior bem como, a considerável mudança na regra para as adesões às ARP. (GIGANTE, 2014).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.7
As fases da licitação

Existe uma idéia equivocada que o processo de contratação está limitado apenas à realização da licitação propriamente dita. É um processo amplo que envolve duas fases distintas denominadas: a fase interna e a fase externa da licitação.

2.7.1
As etapas da fase interna

A fase interna é desenvolvida exclusivamente no âmbito da Administração, não sendo exteriorizada perante terceiros (JUSTEN FILHO, 2014), permitindo que esta tenha a oportunidade de corrigir falhas que porventura sejam verificadas no transcorrer do procedimento, sem precisar anular seus atos praticados (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010).

Considerada uma das fases mais importantes no processo de contratação, pois, caso seja constatado erros ou irregularidades que, não sejam possíveis de saná-los, poderá conduzir na nulidade de todo o procedimento.

Nesse sentido, segundo o Acórdão nº 2.684/2008 - Plenário do TCU (sumário), citado em Tribunal de Contas da União (2010), a ausência de cumprimento da fase de interna da licitação inviabiliza o conhecimento integral do objeto que se pretende contratar e as estimativas de custos a ele inerentes. Ainda, aquela Corte enfatiza que a realização da fase interna da licitação é condição prévia essencial à contratação, inclusive nos casos de dispensa ou inexigibilidade de licitação.

À respeito da fase interna, Justen Filho (2014) enfatiza que todos os atos praticados pela Administração, no curso da licitação, são reflexos das decisões e dos atos praticados nesta fase.

As etapas da fase interna da licitação, representadas na figura 3, serão discriminadas nos tópicos a seguir.

Figura 3: Etapas da Fase Interna da Licitação
Fonte: Elaborado pelo autor.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.7.1.1
Levantamento ou determinação de necessidades

Essa etapa corresponde no delineamento do objeto (aquisição do bem ou a contratação do serviço) pelo setor requisitante. O delineamento caracteriza-se pela caracterização do objeto; da definição de suas quantidades e da elaboração da "estimativa de valor", com base na realização de pesquisa de preços. Em relação a essa pesquisa, esta é realizada com base no valor de mercado e visa permitir uma adequada estimativa de custos da contratação e, em paralelo, possibilita a aferição do valor referencial do objeto que será o parâmetro para o exame da exequibilidade ou aceitabilidade das propostas ou lances dos participantes do certame, em consonância com o disposto no artigo 43 da Lei das Licitações.

Segundo Costa (2014), um dos principais gargalos nos processos de contratação pública é no que diz respeito à parametrização de preços, principalmente, devido à falta de resposta do setor privado em relação às solicitações de orçamento por parte dos órgãos públicos. Este fato justifica-se pela ausência de interesse das empresas em responder tais solicitações. Desse modo, em determinados casos, quando o processo consta de muitos itens, a pesquisa de preços pode levar mais de um ou dois meses para ser concluída.

Por isso, com intuito de atenuar as dificuldades dos órgãos da Administração Pública, por ocasião da obtenção da pesquisa de mercado, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), expediu diretrizes sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral veiculada pela Instrução Normativa nº 05, de 27 de junho de 2014, alterada pela Instrução Normativa nº 07, de 29 de agosto de 2014. A seguinte normativa estabelece, em seu artigo 2º, que a pesquisa será realizada mediante a utilização de um dos seguintes parâmetros, a saber: 1) Portal de Compras Governamentais - http://www.comprasgoverna-mentais.gov.br; 2) Pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenha a data e hora de acesso; 3) Contratações similares de outros entes públicos, em execução ou concluídos nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores à data da pesquisa de preços ou 4) Pesquisa com os fornecedores.

Ainda, cabe ressaltar que a norma estabeleceu o prazo máximo de 180 dias para validade dos preços das propostas dos fornecedores. O estabelecimento do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

prazo de 180 dias condiz com uma situação de economia estável, na qual não há necessidade de correções mensais ou bimestrais nos preços, como ocorria nos processos licitatórios antes da expedição da referida Instrução.

A etapa da determinação de necessidades está intimamente associada ao planejamento das aquisições na organização e requer que haja "um envolvimento precoce do setor compras para que opções e alternativas possam ser exploradas com o setor demandante" (CAVALCANTI, 2013; MATTHEWS, 2005). Segundo os mesmos autores, nesta etapa devem ser consideradas questões afetas às estimativas de compra; especificações de produtos; tomada de decisões e o aproveitamento de oportunidades.

Em relação à caracterização do objeto, é de suma importância que seja realizada de maneira correta, pois está intimamente relacionada com a formulação das propostas pelos proponentes. Neste aspecto, é importante que a Administração, por ocasião da licitação, especifique o objeto a ser adquirido com a indicação da qualidade; da quantidade a ser comprada e das condições em que deseja adquirir (VIANA, 2000). Em suma, a correta formulação das propostas e o oferecimento das vantagens do negócio dependem da perfeita caracterização do objeto da compra (VIANA, 2000).

Os produtos desta etapa são o termo de referência ou o projeto básico e devem conter os elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o objeto da licitação (BRASIL, 1993; BRASIL, 2005).

Uma vez definido o que se quer contratar e estimado o valor total do objeto, mediante realização de pesquisa de mercado, deve-se verificar se há previsão de recursos orçamentários para o pagamento da despesa e se está em conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010).

Segundo o Tribunal de Contas da União (2010), a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar nº 101, impôs ao gestor público como condições necessárias para a realização do procedimento licitatório: a existência da estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva entrar em vigor a despesa e nos dois subseqüentes e a declaração do ordenador de despesa de que o aumento tem adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual (LOA), compatibilidade com o plano plurianual (PPA) e com a lei de diretrizes orçamentárias (LDO).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.7.1.2
Instrução processual

Essa etapa está relacionada com a montagem do processo pelo setor de compras da organização a qual se caracteriza pela elaboração da abertura do processo licitatório e da elaboração do instrumento convocatório (edital).

Nessa fase, após o recebimento do termo de referência ou projeto básico pelo setor demandante, o setor de compras realiza o processo administrativo para aquisição conforme preconizado no artigo 38 na Lei de Licitações que consiste da: a) abertura de processo administrativo; b) atuação, protocolação e numeração processual; c) respectiva autorização; d) indicação sucinta de seu objeto e e) indicação do recurso próprio para suportar a despesa.

O produto desta etapa é o edital, o qual discrimina as regras do certame aos interessados. De acordo com Justen Filho (2014), as funcionalidades jurídicas do edital consistem em torná-lo instrumento veiculador das normas disciplinadoras do certame e da subseqüente contratação e promover a divulgação da instauração do certame e dos eventos a ele relacionados.

Os artigos 40 e 42 da Lei nº 8.666/93 disciplinam as diretrizes para a elaboração do edital como também, fixam os procedimentos para o recebimento da documentação e da proposta.

2.7.1.3
Aprovação do Processo pela Autoridade Competente

Após a instrução processual, o início do processo licitatório se dá mediante a aprovação da autoridade competente, devidamente motivada e analisada sob a ótica da oportunidade, conveniência e relevância para o interesse público (GIGANTE, 2014; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010).

2.7.1.4
Análise Jurídica

Após a aprovação do processo pela autoridade competente, a etapa seguinte é a análise jurídica do processo conforme previsto no parágrafo único do artigo 38, da Lei de Licitações. Neste artigo fica estabelecido que as minutas de editais de licitação, de contratos, de acordos, de convênios ou de ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Segundo Justen Filho (2014), o objetivo do exame jurídico prévio é assistir a autoridade em relação à legalidade administrativa dos atos a serem praticados, recomendando providências de modo a sanar as discrepâncias ou vícios processuais que, porventura, existam no processo.

Nesta etapa, o processo é encaminhado para apreciação à Consultoria Jurídica da União (CJU) da respectiva área de jurisdição do órgão cujo respaldo legal se encontra na Lei Complementar nº 73/1993, mais precisamente, em seu artigo 11. O referido artigo estabelece que as Consultorias Jurídicas devam proceder ao exame, prévio e conclusivo, no âmbito do Ministério, Secretaria e Estado-Maior das Forças Armadas dos textos de edital de licitação, dos respectivos contratos ou instrumentos congêneres, a serem publicados e celebrados, bem como dos atos de inexigibilidade ou dispensa de licitação.

No caso da Marinha do Brasil, antes do envio ao CJU da respectiva área de jurisdição do órgão, o processo é submetido a uma análise jurídica prévia cujo procedimento encontra-se especificado no item 6.3 na publicação ”Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos” conhecida pela denominação SGM-102 (BRASIL, 2013).

Precisamente, neste item da publicação mencionada é estabelecido que os processos devam ser instruídos com Nota Técnica, a ser emitida pelos Oficiais bacharéis em Direito componentes das Assessorias Jurídicas das Organizações Militares que assinarão a nota como “Analistas”. Ainda, tal nota será parte integrante do processo a ser encaminhado ao CJU para apreciação e conterá análise técnico-jurídica minuciosa com o propósito de facilitar a análise jurídica final, permitindo que a OM interessada realize os acertos devidos (BRASIL, 2013).

Ainda, em relação a esse item são estabelecidos procedimentos e prazos a serem cumpridos pelas OMs interessadas e pelas Assessorias Jurídicas responsáveis pela condução desta análise jurídica prévia.

2.7.1.5
Correções no Processo

Depois de submetido à análise jurídica, o processo segue para o setor de compras, o qual providenciará as retificações e recomendações emanadas no parecer jurídico. Assim que realizadas as correções necessárias, o edital estará em condições para ser levado ao público de acordo com o previsto no art. 21 da Lei nº

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

8.666/ 1993 (GIGANTE, 2014). A partir desse momento, inicia-se a fase externa da licitação.

2.7.2
As etapas da fase externa

Em relação à fase externa, denominada executória, o seu início é caracterizado pela publicação do edital ou da entrega do convite e seu término se configura com a contratação do fornecimento do bem, da execução da obra ou da prestação do serviço (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010).

Consiste em uma série ordenada de atos destinada, preliminarmente, a verificar o procedimento das condições do direito de licitar e, por conseguinte, selecionar aquele que pode oferecer a proposta mais vantajosa (JUSTEN FILHO, 2014).

As etapas da fase externa da licitação, representadas na figura 4, serão discriminadas nos tópicos a seguir.

Figura 4: Etapas da Fase Externa da Licitação
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.7.2.1
Divulgação

Nesta etapa, a existência da licitação é cientificada aos terceiros (JUSTEN FILHO, 2014) cuja convocação desses interessados em participar de licitações promovidas pelo Poder Público dá-se com a publicação de aviso na imprensa oficial e em jornal diário de grande circulação (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.7.2.2
Proposição

Destina-se à formulação de propostas pelos interessados em participar da licitação (JUSTEN FILHO, 2014).

2.7.2.3
Habilitação

Conforme menciona Santos et al. (2011), resumidamente, em um processo de compras, após a definição da modalidade de licitação e demais procedimentos do processo licitatório, tais como elaboração da minuta do edital, manifestação jurídica e publicação do edital; a etapa seguinte, é a fase de habilitação.

Esta etapa consiste em exigências necessárias para verificação da idoneidade do licitante (JUSTEN FILHO, 2014).

O artigo 27 da Lei de Licitações relaciona os documentos habilitatórios exigíveis e somente podem referir-se à **habilitação jurídica, qualificação técnica,qualificação econômico-financeira, regularidade fiscal e cumprimento do disposto no inciso XXXIII do artigo 7º da Constituição Federal** (grifo do autor) (DI PIETRO, 2001).

2.7.2.4
Julgamento

Após a habilitação, a etapa seguinte denomina-se julgamento (classificação) que constitui no último ato privativo da Comissão de Licitação (BRASIL, 2013).

A Comissão de Licitação é definida na Lei de Licitações, em seu artigo 6º, inciso XVI, como um grupo criado pela Administração, que possui como atribuições de receber, de examinar e de julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes, nas modalidades: concorrência, tomada de preços e convite, podendo ser comissão permanente de licitação (CPL) ou comissão especial de licitação (CEL). A primeira é criada para atuar em processos licitatórios por um período de, no máximo, um ano, havendo a possibilidade da recondução de seus membros por mais de um mandato, porém é vedada a recondução integral destes. Enquanto, a CEL é constituída para atuar em determinadas licitações, sendo extinta após a conclusão do processo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

De acordo com o art. 51 da mesma Lei, a CPL ou CEL, deve ser constituída de, no mínimo 3 (três) membros, sendo pelo menos 2 (dois) deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração, responsáveis pela licitação. A designação destes membros se dá por meio de ato administrativo emitido pela autoridade competente do órgão.

No parágrafo § 3º, do mesmo artigo, estabelece que os membros das Comissões de Licitação responderão solidariamente por todos os atos praticados pela Comissão, salvo se posição individual divergente estiver devidamente fundamentada e registrada em ata lavrada na reunião em que tiver sido tomada a decisão.

Portanto, devido as suas características inerentes, a Comissão de Licitação deve pautar o julgamento das propostas com base nos parâmetros ditados no instrumento convocatório (edital ou convite), principalmente o tipo de licitação, sempre o fundamentando em critério de avaliação objetiva (BRASIL, 2013).

Nesse sentido, Justen Filho (2014) comenta que a Comissão de Licitação não possui liberdade de escolha dos critérios de julgamento.

Segundo o artigo 45 da Lei de Licitações, o julgamento das propostas deve ser conduzido de maneira objetiva de acordo com critérios previamente estabelecidos no ato convocatório. Desse modo, com a eleição dos critérios de julgamento, todo o curso da licitação é condicionado pelo ato convocatório (JUSTEN FILHO, 2014).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.7.2.5
Adjudicação e Homologação

A adjudicação é ato pelo qual a Administração atribui ao licitante vencedor o objeto da licitação (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010).

A fase subseqüente é denominada homologação (exceto para a modalidade Pregão) e consiste no procedimento de envio do processo para apreciação da autoridade competente, ou seja, para o Ordenador de Despesas (BRASIL, 2013).

Os efeitos jurídicos da licitação homologada e adjudicada são: a aquisição do direito de contratar com a Administração nos termos propostos; a vinculação do adjudicatário à proposta; a negação da celebração do contrato nas condições e prazos estabelecidos pelo adjudicatário, tornando-o sujeito às penalidades previstas no edital e impedimento da OM de contratar o objeto licitado com outra pessoa física ou jurídica, que não o adjudicatário (BRASIL, 2013).

2.7.2.6
Assinatura contratual

O contrato administrativo tem como objetivo regular a relação a ser estabelecida, entre um órgão da Administração Pública e um particular, decorrente de um ato da Administração como aquisição de bens ou serviços decorrente do processo licitatório e de sua dispensa ou inexigibilidade em consonância com os termos previstos no artigo 60 e seguintes da Lei de Licitações (SANTOS et al., 2011).

Em decorrência da assinatura contratual, a Administração indicará o fiscal deste que possuirá todas as prerrogativas legais para seu acompanhamento e gestão, o qual deve agir para garantir que as condições ali estabelecidas sejam rigorosamente cumpridas (SANTOS et al., 2011).

2.8
Centralização e Descentralização das Compras

Em empreendimentos de tamanho moderado, com operações envolvendo várias unidades ou empresas questiona-se a definição de que todas as compras da organização devem ser realizadas de um ponto centralizado ou estabelecer departamentos de compras separados, com considerável grau de autonomia, para cada divisão operacional ou empresas subsidiárias (STUDART, 2007).

Neste caso, segundo Baily et al. (2000, p. 276), existem três possibilidades as quais as organizações podem adotar na condução de suas compras que são: 1) descentralização total, onde cada unidade possui autonomia plena de conduzir suas compras; 2) centralização total, no qual todas as compras são realizadas a partir de um escritório central ou 3) a combinação de ambas.

De acordo com Albano et al. (2006), a discussão entre a centralização e descentralização das compras bem como, a necessidade de controlar os custos e agilizar os processos está se tornando uma questão cada vez mais importante para muitas organizações, principalmente pelo volume considerável de recursos envolvidos em suas aquisições.

Portanto, devido à importância deste tema e a sua relação com o estudo proposto, nos tópicos a seguir será discriminado cada tipo de modelo de compras que poderá ser adotado dentro da organização com a descrição de suas vantagens e desvantagens.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.8.1
Centralização das compras

Em síntese, segundo Moreira (2013), a estrutura centralizada de compras se justifica nas situações em que os mesmos tipos de materiais estratégicos são adquiridos por várias unidades; onde a centralização permite a obtenção de melhores condições (preços, custos, qualidade e serviço) facilitando a normalização dos produtos e fornecedores e centralmente, são tomadas decisões relativas às especificações do produto, seleção de fornecedores, preparação e negociação de contratos.

Segundo Karjalainen (2009), a centralização tem sido uma tendência nas organizações públicas e privadas, sob a expectativa de economia de custos, por meio de preços mais baixos (economia de escala) ou por meio de processos mais eficientes.

Este modelo possui vantagens que proporcionam a otimização do processo de aquisição de materiais das organizações.

A crescente competitividade do mercado e a procura das empresas em obter melhores resultados estão fazendo que as empresas centralizem mais suas compras no sentido de obter maior poder negocial (VALENTE, 2005).

Além da oportunidade de negociar maiores quantidades de materiais, a homogeneidade da qualidade dos materiais adquiridos e o controle de materiais e estoques são algumas das vantagens em centralizar as compras (DIAS, 1996).

Macohin (2008) amplia as vantagens no que diz respeito ao processo de centralização de compras, dentre as quais se destacam: a centralização implica em um único preço de mercado para os itens, isso independente de sua localização geográfica, uniformizando ações; permite a adoção de um procedimento padrão para todas as compras; permite um atendimento mais eficiente em caso de falta de algum item em qualquer unidade de negócio e apresenta uma melhor gestão dos estoques, com maior eficiência no controle.

Em relação ao aspecto de localização geográfica, de acordo com Johnson e Leenders (2008), este possui baixa relação com o grau de centralização, pois a existência de meios tecnológicos e de comunicação à disposição das organizações permite que seja ultrapassada a barreira da distância física.

Com relação ao sistema de centralização dos contratos públicos, de acordo com Dúran et al. (2010), a garantia dos fornecimentos de produtos e serviços de maneira uniforme, na qualidade exigida e nos melhores preços para todos os

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

órgãos do Estado são os benefícios obtidos com esse modelo na esfera da Administração Pública.

Na perspectiva de Heinritz e Farrel (1994), as vantagens da centralização são as mesmas inerentes ao princípio econômico da divisão de trabalho e a toda organização funcional. Segundo os autores, essas vantagens seriam um melhor controle ao se isolar o fator material com a possibilidade de se ter um registro completo relativo às transações de compras, obrigações contratuais e gastos em geral; permite o desenvolvimento de conhecimento especializado, resultando em aquisições mais eficientes e mais econômicas; proporciona uma melhoria no desempenho de outros departamentos, que poderão se concentrar em suas próprias atividades por estarem desobrigados da detalhada e minuciosa responsabilidade envolvida nas compras e a função de compras é separada da influência ou domínio dos outros departamentos, gerando uma maior possibilidade de que as forças potenciais econômicas e geradoras de lucros das compras mereçam maior consideração em função dos seus próprios méritos.

Ainda, em relação ao aspecto das vantagens da centralização da atividade de compras, de acordo com Baily et al. (2000), estas dependem da habilidade com que o executivo responsável pelo trabalho usa mais eficazmente o poder de compra da empresa. Sobre a eficácia do poder de compras, segundo os autores, esta é alcançada com a consolidação das exigências; o desenvolvimento de fontes; a racionalização dos estoques; a simplificação de procedimentos e o trabalho com fornecedores. Desse modo, possibilita a eliminação de custos desnecessários bem como, assegura um fluxo de informações eficaz, possibilitando o atendimento dos objetivos da empresa (BAILY et al., 2000).

De forma a exemplificar as vantagens da centralização, pode-se citar o estudo de Mantovani (2010), o qual apontou que num mercado tão competitivo, onde, além da comercialização dos produtos clássicos de uma farmácia, como medicamentos e não-medicamentos, a pressão pelo aumento da rentabilidade faz com que as grandes redes procurem alternativas para ganhar fatias da concorrência e aumentar a rentabilidade. Segundo o autor, uma das alternativas encontradas pelos pequenos varejistas é a formação de centrais de compras que surgiram como modelo de organização adotada por esse grupo objetivando a obtenção de ganhos na escala de compra junto aos fornecedores.

Parente (2000) e Domingues (2001) ressaltam que as vantagens do sistema de compras a partir de uma unidade central seriam: maiores descontos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

proporcionados pelo aumento do volumes de compras; uma melhor integração dos esforços e um maior controle sobre a gestão de produtos, as compras e dos estoques. Entretanto, os mesmos autores afirmam que esse sistema apresenta certas desvantagens, dentre as quais seriam: uma menor flexibilidade; uma menor adequação às necessidades peculiares de cada unidade (filial); possui uma menor agilidade e um menor envolvimento do pessoal de cada unidade.

Para Karjalainen (2011), as desvantagens da centralização referem-se aos custos indiretos associados, a demora das respostas às unidades descentralizadas e a possibilidade de falta de informação ou distorção de um conhecimento em relação às necessidades descentralizadas.

2.8.2
Descentralização das compras

A estrutura descentralizada se justifica quando existem diferenças substanciais entre as unidades de negócio e/ou em situações, onde se torna necessário acompanhar e adaptar os produtos e serviços à realidade local (CARVALHO, 2010; MOREIRA 2013).

Segundo Macohin (2008), a descentralização de compras proporciona algumas vantagens quando comparado ao processo de centralização, dentre as quais, o autor enumera: as compras são feitas com maior rapidez; a proximidade dos negócios cria maior afinidade entre os profissionais de compras e os solicitantes e permite uma maior autonomia e responsabilidade ao administrador local. Nesse sentido, Hoffmann (2013) afirma que as compras descentralizadas oferecem uma velocidade maior de atendimento caso sejam praticadas localmente, afetando o custo de transporte.

Sob esse mesmo raciocínio, Parente (2000) afirma que algumas das desvantagens das compras centralizadas podem ser superadas pelo sistema descentralizado, porém este incorpora outras desvantagens como: a piora nas condições de compras devido ao baixo volume e a redução do controle da gestão de compras e estoques.

De acordo com Chiavenato (2003), o modelo descentralizado permite que os problemas sejam solucionados localmente; induz o aumento da eficiência e da motivação do pessoal local; promove decisões com melhor qualidade; permite um processo de tomada de decisão local mais ágil e ainda, os gastos com coordenação são mais reduzidos. Enquanto, Baily et al. (2000) acrescentam como benefícios no

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

modelo descentralizado de compras: a) o conhecimento das necessidades da unidade de produção pela equipe; b) tratamento personalizado pelos fornecedores locais; c) maior eficiência e eficácia no tratamento de situações de falta de material e d) tratamento individual dos custos de produção e lucro das unidades.

Em relação aos aspectos atinentes às desvantagens deste modelo, ressalta-se que a descentralização proporciona a duplicação das atividades de compra, de negociação, da gestão de estoque e de lançamento de ordens de encomenda (VALENTE, 2005). Ainda, segundo Valente (2005), a dificuldade dos gestores locais em gerir todas essas situações de forma harmônica, pode acarretar no surgimento de desníveis de desempenho entre as várias unidades empresariais.

2.8.3
Compras: Centralizar ou Descentralizar?

De acordo com Tridapalli et al. (2011), uma das grandes discussões de compras governamentais é como conseguir o melhor preço com estimulação da competição e eliminação da corrupção. Ainda, os mesmos autores afirmam que a centralização é mais eficiente como efetivação de processos de compras para Sistema de Registro de Preços, pois permite a agregação de demandas para realização de um único processo.

Segundo Fiuza (2013), os estudiosos que defendem a adoção da descentralização de compras no processo de aquisições públicas alegam que tal prática proporciona o fortalecimento da economia local; reduz a necessidade de deslocamentos dos vendedores a um centro distante, como a capital federal ou do estado; permite um melhor conhecimento das necessidades e dos costumes locais pelo comprador e evita o custo excessivo de transporte, justamente porque se adquirem produtos no mercado local. Ainda, segundo esses estudiosos, as compras centralizadas favorecem o aumento da concentração de mercado e dificultam o acesso das pequenas e médias empresas (PMEs) aos mercados das licitações e a agência que faz as compras em grandes volumes expõe-se a um risco comercial muito grande de que seus estoques encalhem por causa de alguma inadequação do produto selecionado às demandas dos órgãos consumidores finais (FIUZA, 2013).

No entanto, Fiuza (2013) contraargumenta esses pontos ao mencionar que tais premissas são parcialmente procedentes em razão de não considerar as vantagens advindas com a compra centralizada como: a) os ganhos de escala de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

compra podem compensar os gastos mais altos com logística; b) agregar compras de bens e/ou serviços cuja provisão conjunta tem economias de escopo que podem viabilizar a obtenção de lances mais baixos dos licitantes que auferem tais economias; c) a elevação do risco de corrupção com a proximidade do comprador com mercado local; d) os pregões eletrônicos reduzem sensivelmente as necessidades de deslocamentos físicos de profissionais de vendas; de uma maneira geral, os avanços na comunicação com tecnologia da informação; e) a facilidade de criação de uma massa crítica de gestores qualificados para administrar compras quando se tem maior escala e f) facilidade em coordenar as equipes de compras de modo a estabelecer um rodízio ou outras medidas com o objetivo de reduzir a vulnerabilidade do sistema à corrupção.

Apesar de a centralização das compras possibilitar a padronização dos procedimentos licitatórios e facilitar o trabalho dos órgãos de controle, existem alguns estados, como o Rio de Janeiro, que optaram por manter um sistema descentralizado de compras (ZYLBERMAN, 2015). Para Zylberman (2015), essa opção não infligiu perdas financeiras consideráveis ou perdas no controle e na transparência dos processos de compras do Rio de Janeiro. Ainda, o autor destaca que as possíveis desvantagens da descentralização foram compensadas pelos avanços tecnológicos e operacionais e pelo modelo descentralizado instalado no referido estado, com a centralização da gestão das aquisições e contratações de materiais ou serviços nos órgãos setoriais.

Desse modo, apresentamos na tabela 2, os benefícios identificados na centralização e descentralização de compras por ocasião da revisão bibliográfica realizada.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Tabela 2: Benefícios Identificados nos Modelos Centralizado e Descentralizado de Compras

Modelo Centralizado		**Modelo Descentralizado**	
Benefícios	**Referências**	**Benefícios**	**Referências**
Economia de escala	Domingues (2001), Fiuza (2013), Karjalainen (2009), Mantovani (2010), Parente (2000)	Compras realizadas com maior rapidez	Baily et al. (2000); Macohin (2008)
Uniformização do preço de mercado dos itens, independente de sua localização geográfica	Macohin (2008)	Maior autonomia e responsabilidade ao administrador local	Macohin (2008)
Melhor gestão de estoques e maior controle	Heinritz e Farrel (1994), Macohin (2008)	Processo de tomada de decisão local mais ágil	Chiavenato (2003)
Especialização do conhecimento	Fiuza (2013), Heinritz e Farrel (1994)	Aumento da eficiência e da motivação do pessoal local; conhecimento das necessidades da unidade de produção pela equipe	Baily et al. (2000); Chiavenato (2003)
Uniformização de Produtos e serviços	Dúran et al. (2010)	Redução nos gastos com coordenação	Chiavenato (2003)
Maior poder de negociação	Dias (1996), Fiuza (2013), Johnson e Leenders (2008), Moreira (2013), Valente (2005)	Tratamento personalizado pelos fornecedores locais	Baily et al. (2000)
Eficiência de processos	Fiuza (2013), Karjalainen (2009)	Maior eficiência e eficácia no tratamento de situações de falta de material	Baily et al. (2000)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que determinados benefícios de um modelo remetem a uma deficiência de outro (SEYBOTH, 2014). Por isso, muitos autores sugerem a combinação de ambos os modelos, ou seja, um sistema híbrido que permite maximizar as qualidades e atenuar os defeitos dos dois modelos (BAILY et al.,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2000; CARVALHO, 2010; DOMINGUES, 2001; JOHNSON e LEENDERS, 2008; MACOHIN, 2008; MOREIRA, 2013; MUNSON e HU, 2010).

Domingues (2001) afirma que há possibilidade de as empresas operarem num sistema misto, ou seja, com compras semidescentralizadas, numa tentativa de incorporar os aspectos positivos dos dois sistemas. Portanto, a decisão não se restringe exclusivamente apenas na escolha entre uma estrutura centralizada ou descentralizada. As empresas podem optar por uma estrutura híbrida onde consigam explorar os pontos fortes da centralização e descentralização (JOHNSON e LEENDERS, 2008; MOREIRA, 2013). Deve-se, portanto, encontrar o equilíbrio entre a centralização e a descentralização (TRIDAPALLI et al., 2011).

De acordo com Munson e Hu (2010), atualmente, as empresas estão optando em combinar as duas estratégias para cada grupo de atividades de modo a conjugar os benefícios de cada modelo (centralizado e descentralizado).

Ainda, Macohin (2008) afirma tal modelo híbrido consiste na possibilidade de itens considerados de classes A e B serem adquiridos por unidades centralizadas, enquanto materiais de classe C, por unidades isoladas. Inclusive, nesse tipo de estrutura, pressupõe que entre uma unidade central e as unidades locais existe uma divisão do controle e de responsabilidade sobre as compras (CARVALHO, 2010).

No entanto, este tipo de estratégia incorpora os riscos e pode levar na mitigação das vantagens obtidas no modelo centralizado de compras (OLIVEIRA, 2013).

O modelo de Munson e Hu (2010) propõe quatro tipos de cenários em relação à estratégia de compras a ser adotada de acordo com representado na figura 5.

Compras			
	Centralização com local de entrega		Cenário 4
	Centralização com armazém		Cenário 3
	Local	Cenário 1	Cenário 2
		Local	Centralizado
		Preço	

Figura 5: Estratégias de Compras
Fonte: Munson e Hu (2010).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Segundo Munson e Hu (2010), o cenário 1 é quando ocorre a descentralização completa das compras e do preço, enquanto o cenário 2 é caracterizado pela centralização de preço associado a um modelo descentralizado de compras.

De acordo com os mesmos autores, nesta situação, a empresa negocia contratos com seus fornecedores para todas as suas unidades e, em seguida, cada unidade realiza sua própria compra. Geralmente, os preços negociados deveriam ser mais baixos que os obtidos no cenário 1, porém os fornecedores negociados podem estar localizados longe dos pontos de entrega, resultando em maiores custos de transporte (MUNSON e HU, 2010).

Segundo Munson e Hu, o cenário 3 apresenta a situação de compra e armazenagem centralizado em que os itens são comprados no local aonde é realizada a negociação e, em seguida, entregues a um depósito central que realiza a distribuição de acordo com a demanda local. E, por fim, o cenário 4 representa a centralização das compras com uma distribuição local, conjugando o benefício da economia de escala devido ao volume das encomendas, porém pode acarretar no aumento do custo de inventário (MUNSON e HU, 2010).

Para Moreira (2013), independentemente da estrutura de compras a ser adotada, o importante é que ela crie valor e proporcione vantagens competitivas para a organização. Ainda, segundo o autor, em paralelo, esta estrutura deve ser suficientemente flexível para se adaptar e mudar, de acordo com as novas estratégias definidas pela gestão.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.8.4
Sistema Híbrido de Compras: classificação ABC

A classificação ABC (Método ABC, Curva de Pareto ou Curva ABC) é uma ferramenta gerencial que possibilita identificar itens que justificam atenção e tratamento adequado quanto à sua administração (FILHO et al., 2015). A classificação ABC se traduz no fato de 80% do custo total, provém de apenas 20% dos produtos adquiridos, além disso, a aplicação de tal regramento não é limitada aos produtos, podendo assim, ser utilizada para os fornecedores (FERREIRA, 2009).

De acordo com Dias (1996), a curva ABC é uma ferramenta utilizada para a administração de estoques; definição de políticas; estabelecer uma priorização para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais na

empresa. Após a identificação da importância relativa dos materiais, ocorre a definição das classes da curva ABC, as quais podem ser definidas em: (a) classe A: representa 20% dos itens, de maior importância e devem ser tratados com atenção especial; (b) classe B: compreende 50% dos itens e de importância intermediária e (c) classe C: composta pelos 30% restantes, que são menos importantes (VAGO et al., 2013; VIANA, 2000).

Ainda, dispensar o mesmo grau de importância a produtos diferenciados não é recomendável devido às peculiaridades de cada produto, como: custos, demandas, prazos de entregas e alternativas de fornecimento (LOURENÇO e CASTILHO, 2006).

Segundo Macohin (2008), a classificação ABC pode ser utilizada para definir os produtos que serão o foco de uma aquisição centralizada (itens de classes A e B) separando aqueles que serão adquiridos por unidades isoladas (classe C). Este tipo de sistema combina a vantagem da centralização em termos de negociação de grandes volumes com a agilidade da descentralização para atender eficazmente às necessidades e peculiaridades do mercado local de cada unidade (BAILY et al., 2000; SANTOS e FILHO, 2008).

No entanto, Martins e Alt (2000) ressaltam que a adoção da classificação ABC como único parâmetro de gerenciamento de estoques pode acarretar transtornos para a organização, pois a falta de um item de classe C, de baixo custo e consumo, por exemplo, pode afetar drasticamente seu processo de produção.

Desse modo, além da curva ABC, a criticidade tem adquirido um espaço cada vez maior, colocando diferentes graus de importância nos itens (VAGO et al., 2013).

Martins e Alt (2000) conceituam criticidade como processo de avaliação de um item em relação ao impacto de sua falta na operação da empresa, na sua imagem junto aos clientes, na facilidade de sua substituição e na velocidade de obsolescência. Segundo a criticidade, os itens também podem ser classificados em três classes: classe A refere-se aos itens que a sua falta provoca a interrupção da produção dos bens e serviços, são de difícil substituição e sem fornecedor alternativo; classe B são os itens cuja falta não provoca efeitos na produção de bens e serviços no curto prazo, e que, os demais itens se classificam como C (MARTINS e ALT, 2000).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

3
Metodologia

Este capítulo aborda os princípios metodológicos adotados no estudo, bem como os procedimentos escolhidos de coleta e análise dos dados, além das considerações sobre as possíveis limitações resultantes da adoção deste método de pesquisa. Sobre a metodologia de pesquisa adotada nesta dissertação, incluindo a abordagem, o objetivo do estudo e o procedimento técnico utilizado encontram-se estabelecidos no protocolo de estudo de caso constante no apêndice 8.

3.1
Classificação da pesquisa

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2013), o presente estudo é classificado:

a) Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória tendo em vista que não foram verificados trabalhos anteriores referentes adoção de um modelo híbrido de compras de gêneros alimentícios na esfera da MB; e

b) Quanto aos meios, a pesquisa é documental, de campo, *ex post facto* e estudo de caso. No primeiro momento, a presente pesquisa classifica-se como documental porque contou com análise de todos os documentos disponíveis na MB que tratam da sistemática de fornecimento de gêneros alimentícios às suas organizações militares, a saber: Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos (SGM-102); Normas para Execução do Abastecimento (SGM-201); Normas sobre Municiamento (SGM-305) e Política de estoque (Anexo B da Ordem Interna nº 10-02 do Centro de Controle de Inventário da Marinha). Além de utilização de relatórios estatísticos e de grupos tarefa disponíveis que versam sobre a matéria. Em um segundo momento, de campo porque o trabalho de pesquisa contou com a realização de entrevistas; levantamentos de dados e a análise e interpretação dos mesmos com base na fundamentação teórica exposta no Capítulo 2. E, num terceiro momento, a pesquisa classifica-se como *Ex post facto*, pois os fatos observados no estudo de caso são espontâneos e não provocados pelo pesquisador. E, por último, classifica-se como estudo de caso porque foram utilizados dados reais referentes às contratações realizadas na esfera da MB.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Já segundo Yin (2015), existe três condições que determinam o tipo de método a ser escolhido para pesquisa: 1) O tipo de questão de pesquisa proposto; 2) A extensão do controle que um pesquisador tem sobre os eventos comportamentais reais e 3) O grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos totalmente históricos.

De acordo com a metodologia de Yin (2015), o estudo de caso é a estratégia mais escolhida quando é necessário responder a questões do tipo "como" e "por quê" e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados.

Portanto, de forma a solucionar o problema proposto por este estudo e com base em sua pergunta central "**Como** um modelo híbrido de compras pode impactar no processo de aquisição de gêneros alimentícios conduzidos pelo SAbM?", fez-se necessário o conhecimento num nível profundo do processo de compras centralizado e descentralizado aplicado às aquisições de gêneros. Logo, tendo em vista, o estudo da teoria voltada para a metodologia de pesquisa, sendo utilizados como referências Yin (2015) e Vergara (2013), o estudo de caso foi o procedimento mais adequado.

Com o propósito de criar uma base de fundamentação teórico-metodológica do presente estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a partir da investigação dos seguintes temas: Contextualização da Função Compras; Modelos de Compras Estratégicas; Papel da Compras no Setor Público; Compras Centralizadas e Descentralizadas, bem como a descrição das etapas do processo de Compras na Administração Pública sob a luz da legislação vigente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

3.2
Coleta de dados

De acordo com Yin (2015), existem 04 princípios importantes por ocasião da coleta de dados e são relevantes para a condução de estudos de caso de alta qualidade que são: 1) o uso de múltiplas fontes de evidências, não apenas uma; 2) a criação de um banco de dados do estudo de caso; c) a manutenção de um encadeamento de evidências e d) o cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas de evidência, como comunicações de mídia social.

Com relação ao primeiro ponto, as pesquisas do tipo documental e de campo visaram à coleta de dados necessária à realização do estudo de caso. A

primeira das duas, relacionada à construção da base teórica, abrangeu a análise do material bibliográfico disponível na literatura acadêmica sobre os modelos centralizados e descentralizados de compras através de consulta a livros, periódicos, publicações científicas, artigos e teses disponíveis em meio eletrônico, de forma direta ou após um trabalho de compilação e análise de dados, produzindo evidências úteis ao desenvolvimento do estudo de caso. Para a pesquisa de campo e coleta dos dados primários, foram realizadas entrevistas com profissionais da Seção de Material de Gêneros do Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ) e da Divisão de Abastecimento do Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha do Rio de Janeiro (DepSIMRJ). A realização das entrevistas se deu, pois, durante a fase de pesquisa documental acerca da sistemática de aquisição de gêneros alimentícios, não foram constatados quais seriam os critérios de composição das listas: Relação de Preços de Subsistência (RPS) e Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG), que serão abordadas no Capítulo 4.

De modo a complementar a pesquisa documental realizada, julgou-se necessário realizar entrevistas com os principais agentes responsáveis pela condução da sistemática de obtenção e distribuição de gêneros às organizações militares da MB, visando à obtenção de dados e experiências relativos à sua visão sobre esse processo, tendo em vista o papel primordial que desempenham dentro do Sistema de Abastecimento da Marinha. Para isso, foram selecionados para entrevista: a Encarregada da Seção de Material de Gêneros do COMRJ e o Encarregado da Divisão de Abastecimento do DepSIMRJ. A íntegra dessas entrevistas consta do apêndice 2 e 3. A escolha dos entrevistados deveu-se pelo fato que a Encarregada da Seção de Material de Gêneros do COMRJ ser a responsável direta pela condução do processo licitatório de obtenção centralizada dos gêneros que compõem as listas RPS e LPFG e o Encarregado da Divisão de Abastecimento do DepSIMRJ ser um dos responsáveis pela entrega dos gêneros às organizações militares da MB na sede do Rio de Janeiro.

Segundo Yin (2015), uma importante fonte de dados num estudo de caso é a entrevista, a qual pode assumir três tipos: com as respostas pré-definidas (estruturada); com as respostas abertas (semiestruturada) ou com as respostas informais (não estruturada). No caso em lide, as entrevistas foram do tipo semiestruturada, na qual o investigador ao fazer a entrevista contém apenas a lista de temas e questões a serem abordados. Acredita-se que este tipo de perfil de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

pesquisa ajudou na avaliação das principais dificuldades na sistemática atual de aquisição e entrega de gêneros às unidades militares e na possibilidade de identificar quais seriam os critérios para elaboração das listas RPS e LPFG.

Em relação à abordagem de análise *ex post facto*, esta se fez necessária na medida em que se buscou identificar os possíveis benefícios a partir da adoção de um modelo híbrido de aquisição de gêneros no âmbito da MB, a partir de um levantamento do volume financeiro de compras de gêneros alimentícios, dentro das modalidades de aquisição disponíveis contemplada nas normas internas da MB, por parte das organizações militares situadas no Estado do Rio de Janeiro em determinado período. No estudo em questão, esta abordagem se justifica porque o pesquisador não pode controlar ou manipular as variáveis, porque suas manifestações já ocorreram (VERGARA, 2013).

As demais etapas, segundo Yin (2015), estão descritas no tópico de método analítico.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

3.3
Método analítico

De acordo com Yin (2015), o segundo princípio é atinente a forma como organizar e documentos os dados coletados para os estudos de caso com intuito de criar uma base de dados do mesmo. Para tal, o mesmo autor afirma que comumente sua documentação consiste em duas coletas separadas, a saber: os dados ou a base comprobatória e o relato do pesquisador, em forma de artigo, relatório, livro ou em forma oral.

Ainda, Yin (2015) menciona que a compilação separada e ordenada de todos os dados de um estudo de caso constitui no banco de dados necessário do estudo de caso. Para isso, o autor informa a existência de softwares de análise qualitativa de dados computadorizados (CAQDAS) ou ferramentas rotineiras de processamento de palavras como arquivos em word e excel, objetivando a organização dos dados narrativos e numéricos. No estudo de caso em questão, foram utilizados arquivos em formato excel e word para compilar os dados coletados com as organizações militares listadas no apêndice 7, além do uso de notas de campos.

Conforme mencionado por Yin (2015), as notas de campos são, provavelmente, o componente mais comum do banco de dados para os estudos de

caso, os quais podem ser resultantes de entrevistas, observações ou da análise de documentos.

Especificamente, em relação ao levantamento realizado, o mesmo se deu de acordo com a metodologia proposta por Yin (2015), a qual o classifica como um levantamento formal. Inclusive, a pesquisa foi dividida em duas partes, sendo a primeira, um questionário estruturado e fechado e a segunda, uma planilha, em formato excel.

Em relação ao questionário estruturado, este foi construído em quatro partes, a saber: 1) identificação do respondente; 2) perguntas afetas à análise da Relação de Preços de Subsistência (RPS); 3) perguntas relacionadas à análise da Lista de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG) e 4) àquelas atinentes à análise de Licitação de Gêneros vigente da própria unidade. As perguntas foram ordenadas em dois grupos: àquelas com respostas em escala que variava de “atende plenamente” até “não atende”, codificadas na escala Likert, com valores de 1 a 5, significando 1 “não atende” e 5 “atende plenamente” e perguntas com múltiplas respostas codificadas de "1" a "n" onde "n" corresponde o número equivalente à contagem sequencial da última opção.

O questionário estruturado objetivou a coleta de informações relacionadas aos benefícios e dificuldades para cada nível de aquisição de gêneros alimentícios existente no âmbito da MB e, assim, conduzir uma análise de cada um deles pela ótica do cliente do SAbM. Além da possibilidade de se averiguar a aderência destes com o proposto na teoria sobre as vantagens e desvantagens da centralização (DOMINGUES, 2001; FIUZA, 2013; DIAS, 1996; DÚRAN et al., 2010; HEINRITZ e FARREL, 1994; KARJALAINEN, 2009; MACOHIN, 2008; MANTOVANI, 2010; MOREIRA, 2013; PARENTE, 2000; VALENTE, 2005) e descentralização de compras (BAILY et al., 2000; CHIAVENATO, 2003; MACOHIN, 2008).

Em relação à planilha, em formato excel, esta permitiu a coleta de dados quantitativos referentes às aquisições de gêneros realizadas pelas Organizações Militares selecionadas no estudo, cuja compilação apresenta os seguintes objetivos:

a) Verificar a obediência da sequência de modalidade de aquisição determinada pelas normas internas da Marinha; e

b) Mensurar o total executado, pelas OMs da MB, dentro de cada modalidade de aquisição de gêneros, a saber: RPS; LPFG; Licitações da

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

própria OM; Adesões a outras organizações e órgãos públicos da Administração Pública e Dispensa de Licitação. A partir dos resultados, objetiva-se identificar qual modalidade apresenta maior representatividade percentual de aquisição por parte das Organizações Militares selecionadas.

O referido levantamento contemplou um questionário, em formato de word, para preenchimento pelas OMs selecionadas, bem como uma planilha, em formato excel. A delimitação do estudo contemplou as aquisições de gêneros alimentícios realizadas por estes Órgãos no ano de 2015. E, também, foi selecionado no estudo apenas às Organizações Militares sediadas na área do 1º Distrito Naval devido à representativa destes nos gastos anuais com despesas de gêneros, o qual corresponde a 65,56% do total do orçamento da MB destinado a esse fim (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA MARINHA, 2014). Os resultados obtidos pelo levantamento representam o universo de 65,6% das compras de gêneros alimentícios realizadas pelas unidades da Marinha do Brasil sediadas no Estado do Rio de Janeiro, sendo assim, constitui-se como uma limitação do presente estudo.

O modelo de planilha, de questionário e das instruções quanto ao seu preenchimento constam dos apêndices 4, 5 e 6 do estudo.

E, de forma a manter o encadeamento de evidência, segundo Yin (2015), estabeleceu à seguinte sequência de eventos conforme figura 6:

a) A elaboração do relatório do estudo de caso sobre “a utilização de um modelo híbrido de compras no processo de aquisição de gêneros alimentícios conduzidos pelo Sistema de Abastecimento da Marinha do Brasil”. Este relatório foi construído a partir de análise das normas internas que regem sobre a sistemática de aquisição de gêneros na MB; de entrevistas com os principais agentes envolvidos no processo e de levantamento de dados com as OMs selecionadas para mensurar o perfil de aquisição predominante (centralizado ou descentralizado). Tais dados constituíram no banco de dados do estudo de caso;
b) A citação das fontes específicas comprobatórias no relatório de estudo de casos de forma a respaldar as descobertas específicas alcançadas;
c) O estabelecimento de um protocolo de estudo de caso conforme consta no apêndice 8; e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

d) Por fim, a condução de uma breve revisão do protocolo de forma a verificar o vínculo entre as questões deste com as questões originais do estudo de caso.

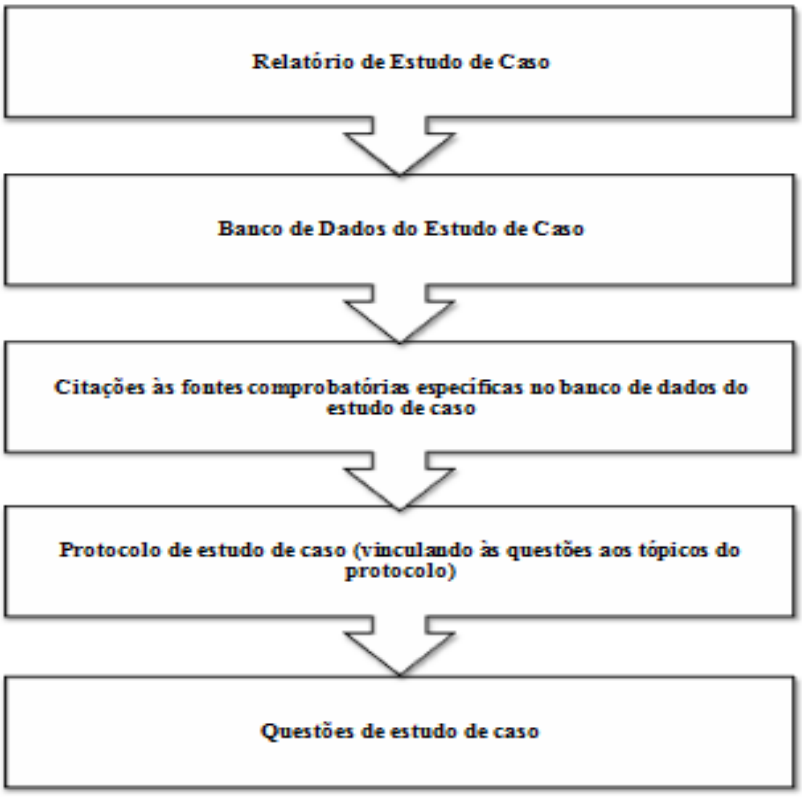

Figura 6: Mantendo um Encadeamento de Evidência
Fonte: Yin (2015)

Finalmente, em relação ao quarto princípio, de acordo com Yin (2015), tomou-se cuidado em obter dados de fontes fidedignas, a saber: www.comprasgovernamentais.gov.br e consulta a periódicos acadêmicos, artigos científicos e revistas especializadas sobre o assunto em questão.

3.4
Projeto de estudo de caso

Yin (2015) apresenta quatro tipos de projetos de estudo de caso, a saber: 1) Projetos de caso único holístico: unidade única de análise e único caso; 2) Projetos de caso único integrados: unidades múltipas de análise e único caso; 3) Projetos de casos múltiplos holísticos: unidade única de análise e múltiplos casos e 4) Projetos de casos múltiplos integrados: unidades múltiplas de análise e múltiplos casos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Na fase de projeto do estudo de caso e de acordo com o proposto por Yin (2015), verificou-se a necessidade de conduzir um estudo de caso do tipo exploratório único integrado. O estudo de caso é exploratório, tendo em vista que não foram verificados trabalhos anteriores referentes adoção de um modelo híbrido de compras de gêneros alimentícios na esfera da MB. É único devido à questão central de estudo, que constitui um caso peculiar no contexto da gestão de compras públicas na Marinha do Brasil e seus relacionamentos.

3.5
Análise dos Dados

De acordo com Yin (2015), a análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinadas de outra forma, para produzir descobertas baseadas em empirismo.

Para o presente estudo, a análise dos dados coletados foi realizada de forma qualitativa com a interpretação empírica das entrevistas semiestruturadas combinadas às respostas oriundas dos questionários estruturados preenchidos pelas Organizações Militares selecionadas. As respostas do questionário foram traduzidas por meio de gráficos em barra e setor circular. A planilha em excel serviu para respaldar pontos abordados no questionário estruturado em termos quantitativos.

A partir dessa análise, buscou-se realizar a comparação dos aspectos relacionados às vantagens e desvantagens dos modelos centralizados e descentralizados de compras sugeridos na literatura com àqueles obtidos na realização da pesquisa.

Em relação à análise das entrevistas semiestruturadas deste estudo, esta foi realizada a partir da leitura completa de todas as respostas dos entrevistados, relacionando-os com as questões e os temas propostos. Considera-se como limitação do estudo a quantidade de pessoas entrevistadas. Como não foi possível trabalhar com uma maior quantidade de entrevistados, optou-se realizar entrevistas apenas com os indíviduos relacionados com a área operacional das aquisições dentro do Sistema de Abastecimento da Marinha. Portanto, tal fato impossibilitou as generalizações decorrentes de suas respostas para todas as organizações militares que executam o processo de compras de gêneros alimentícios na Marinha do Brasil.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

4
Estudo de Caso

Neste capítulo será exposto o estudo de caso com base nas diretrizes mencionadas nos tópicos anteriores. O presente estudo se delimitou pela análise dos processos de aquisição de gêneros alimentícios na esfera da Marinha do Brasil e a possibilidade de adoção de sistema híbrido de compras (centralizado e descentralizado). Tendo como base o referencial teórico, este tipo de produto se enquadra como bem de natureza comum o qual é adquirido pelos órgãos da Administração Pública Federal por meio de pregão, em sua forma eletrônica, conforme Decreto 5.450/2005, ressalvadas algumas hipóteses de contratação direta previstas pela Lei de Licitações. Ressalta-se que, dentre as modalidades de licitação existentes, o pregão deve ser adotado de modo prioritário pelas instituições e órgãos da Administração Pública (BRASIL, 2013).

Em relação aos aspectos financeiros, em 2014, as despesas executadas com aquisição de gêneros alimentícios por todos os comandos distritais da MB distribuídos no território brasileiro, perfizeram o total de R$ 192.428.512,40, sendo que as unidades pertencentes à área do 1º Distrito Naval corresponde a 65,56% deste total (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA MARINHA, 2014). Tal dado reforça a importância do presente trabalho.

A seguir, conduziremos o estudo de caso proposto, o qual será dividido em três partes. A primeira será destinada para a descrição do caso. No segundo, serão analisadas as evidências coletadas de acordo com a metodologia apresentada no capítulo anterior. Por fim, na última parte, será apresentado os principais impactos da adoção da sistemática de aquisição híbrida na obtenção de gêneros alimentícios pela MB.

4.1
Descrição do Caso

O Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) é um subsistema do Sistema de Apoio Logístico da MB constituído de órgãos, processos e recursos de qualquer natureza, interligados e interdependentes, estruturado com a finalidade de promover, manter e controlar o provimento do material necessário à manutenção das Forças e demais Órgãos Navais em condição de plena eficiência (BRASIL, 2009).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

De acordo com as Normas para Execução do Abastecimento (SGM-201), a arquitetura organizacional deste subsistema, ilustrada na figura 7, é composta pelos seguintes Órgãos com suas respectivas finalidades:

a) Órgão de Supervisão Geral: responsável pela formulação e aprovação dos planos e programas necessários ao eficiente desempenho das Atividades de Abastecimento, relacionados ao material destinado à manutenção das Forças Navais e demais OMs em condição de plena eficiência. Dentro da cadeia do Comando da Marinha, essa atribuição cabe ao Estado Maior da Armada (EMA);

b) Órgão de Superintendência: responsável pela supervisão gerencial e zelar pelo fiel cumprimento das diretrizes, normas, ordens e instruções pertinentes em vigor e pelo funcionamento eficiente e coordenado do SAbM;

c) Órgão de Supervisão Técnica: responsável por orientar, coordenar e controlar o exercício das Atividades Técnicas de Abastecimento, por OMs subordinadas ou não;

d) Órgãos de Direção: aos quais cabe, na sua área de jurisdição, planejar e dirigir as Atividades de Abastecimento, Técnicas ou Gerenciais; e

e) Órgãos de Execução: cabe o efetivo exercício das Atividades de Abastecimento, Técnicas ou Gerenciais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

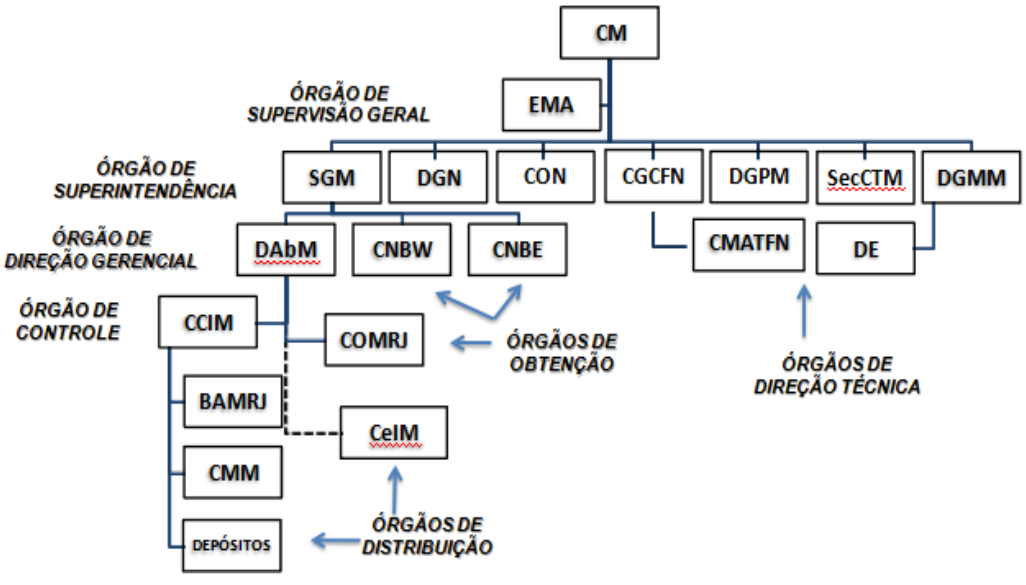

Figura 7: Organograma do SAbM
Fonte: Marinha do Brasil

Ainda, segundo a SGM-201, as atividades de abastecimento estão sujeitas à orientação, coordenação e controle específicos dos Órgãos de Supervisão e do Órgão de Superintendência, sem que haja prejuízo da subordinação das Organizações Militares (OMs) envolvidas.

Cada órgão desta arquitetura é composto por uma ou mais unidades militares, as quais possuem alguma atribuição ou responsabilidade relacionada ao ciclo logístico na esfera da MB.

O Manual de Logística da Marinha (EMA-400) conceitua ciclo logístico, representado graficamente por um triângulo eqüilátero ilustrado pela figura 8, como sendo o processo pelo qual a Logística se desenvolve, o qual é composto por três fases básicas:

a) Determinação de necessidades: constitui-se a fase básica mais importante do ciclo logístico, servindo de fundamento às demais e, consequentemente, influindo, decisivamente, na resolução do problema logístico;
b) Obtenção: ato administrativo no âmbito do Sistema de Apoio Logístico da MB, com complexidade variável em função das dificuldades advindas do processo de aquisição do material/serviço ou do recrutamento dos recursos humanos e da possível escassez desses recursos; e
c) Distribuição: a ação de fazer chegar, oportuna e eficazmente, aos utilizadores, os recursos logísticos fixados pela determinação de necessidades e viabilizados na fase de obtenção.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Figura 8: Ciclo Logístico
Fonte: Manual de Logística da Marinha (EMA-400)

Segundo a estrutura do SAbM, a Secretaria-Geral da Marinha (SGM) exerce o papel de Órgão de Superintendência, ao passo que a Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM) desempenha a função de Órgão de Supervisão Técnica.

Em relação aos Órgãos de Direção, existem dois tipos:

- ✓ Órgãos de Direção Técnica (ODT): normalmente, são as Diretorias Especializadas (DEs), podendo, em casos excepcionais, tal atribuição ser delegada a outras OMs; e
- ✓ Órgãos de Direção Gerencial (ODG): exercido pela DAbM.

Os Órgãos de Execução são organizações militares que exercem o efetivo exercício das atividades de abastecimento, atividades técnicas ou gerenciais. As atividades de Abastecimento estão intimamente ligadas com as fases básicas da logística as quais constituem o ciclo logístico conforme já descrito anteriormente.

Devido às características e os requisitos envolvidos, estas podem ser agrupadas em dois tipos (BRASIL, 2009):

- ✓ Atividades técnicas: compreendem a pesquisa; o desenvolvimento; a avaliação; a especificação; a inspeção; a determinação técnica de necessidades e a orientação técnica dos itens; e
- ✓ Atividades gerenciais: compreendem a catalogação; a contabilidade de material; determinação corrente das necessidades; o controle de estoque; o controle de inventário; a obtenção; a armazenagem; o tráfego de carga; o fornecimento e a destinação de excesso dos itens.

Ainda, em relação aos Órgãos de Execução, segundo a SGM-201, existem quatro tipos com as seguintes atribuições:

a) Órgãos Técnicos (OTs): Responsáveis pelo exercício das Atividades Técnicas em relação ao material de sua competência específica;
b) Órgãos de Controle (OCs): São responsáveis pela manutenção do equilíbrio entre as necessidades das OMs e as disponibilidades de material nos pontos de acumulação, através do controle dos níveis de estoque, resultando em ações de recompletamento, redistribuição e destinação de excessos;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

c) Órgãos de Obtenção (OObts): Órgãos de Execução do SAbM responsáveis pela Atividade Obtenção, no País ou no Exterior, do material de interesse da MB; e

d) Órgãos de Distribuição (ODs): São os responsáveis pela acumulação e pelo fornecimento do material de sua competência específica. São unidades com competência de realizar o controle, a armazenagem e a contabilidade do material estocado, bem como o fornecimento e o tráfego de carga (se for, designado para tal) deste às organizações militares da MB.

Especificamente, os OObts, no país, são: o COMRJ e as DE/Comando de Material do Corpo de Fuzileiros Navais (CMatFN). No exterior, são a CNBW e a CNBE. No tocante aos ODs, estes são o DepSIMRJ e pelos Centros de Intendência da Marinha (CeIMs).

Conforme ilustrada na figura 9, a distribuição dos CeIMs, pelo Brasil, é a seguinte:

- ✓ Centro de Intendência da Marinha em Salvador (CeIMSa);
- ✓ Centro de Intendência da Marinha em Natal (CeIMNa);
- ✓ Centro de Intendência da Marinha em Belém (CeIMBe);
- ✓ Centro de Intendência da Marinha em Manaus (CeIMMa);
- ✓ Centro de Intendência da Marinha em Ladário (CeIMLa); e
- ✓ Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande (CeIMRG).

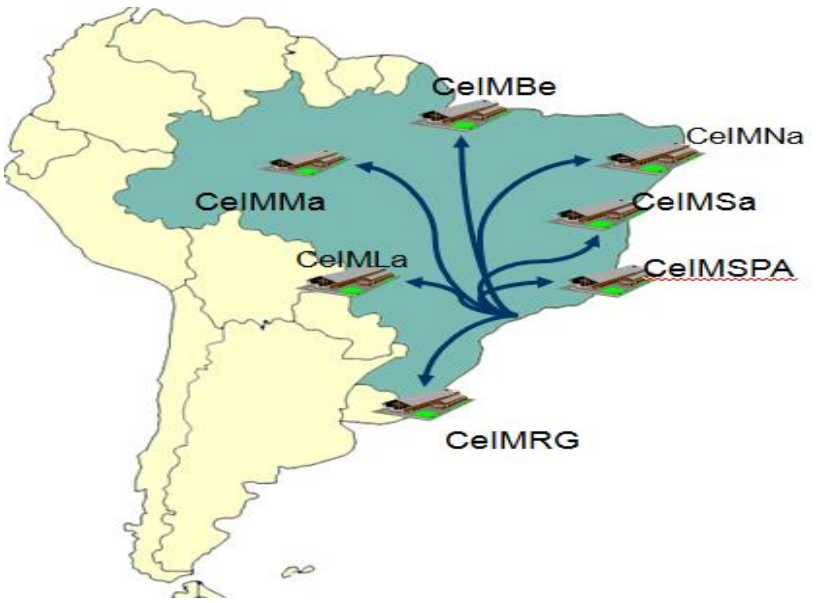

Figura 9: Distribuição dos CeIMs no Território Brasileiro
Fonte: Marinha do Brasil.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

De modo a atender as necessidades das Organizações Militares da MB distribuídas no Brasil, o SAbM, por intermédio de seus OObts, promove uma série de aquisições de materiais das mais diversas categorias: material comum (constituído pelos seguintes itens: material de expediente, tintas, materiais de limpeza, utensílios de rancho, materiais de controle de avarias, marinharia e salvatagem); sobressalentes para navios; gêneros alimentícios, material de saúde, combustíveis, lubrificantes e graxas para os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais e itens de fardamento (uniformes). Segundo a SGM-201, devido às especificidades técnicas e gerenciais de cada conjunto de material em uso na MB, estes são identificados e agrupados por meio de Jurisdição do Material o qual é identificado por um código alfabético, denominado "Símbolo de Jurisdição" (SJ). Ainda, por meio desta codificação, permite-se identificar os órgãos responsáveis por estes materiais dentro da estrutura organizacional da MB. No referido estudo de caso, será abordado os gêneros alimentícios que, segundo a classificação de agrupamento de material adotada na Marinha, constituem-se nos itens de SJ "M".

É importante mencionar que, dentro da estrutura do SAbM, o Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM) atua como OC para os itens de SJ "M". Sendo assim, essa organização é responsável por determinar os níveis de estoque que devem ser mantidos nos OD, além de promover a reposição dos estoques e o remanejamento dos excessos dos OD.

Além dos gêneros alimentícios de SJ "M", de acordo com a SGM-201, existem as rações operacionais que são componentes alimentares capazes de manter um homem alimentado, durante um determinado período de tempo, em situações de campanha, sobrevivência ou naufrágio. Apresentam-se sob as seguintes formas: Ração Alternativa de Combate e Alternativa de Emergência destinadas ao uso em combate; Ração Alternativa de Combate na Selva destinada ao uso em combate na selva; Ração Alternativa para Náufragos destinada em situações de abandono de navio; Ração Alternativa Glacial específica para uso na Antártica; Ração de Pronto Uso, para uso em postos de combate e Ração Alternativa Operacional para Tropas Especiais destinada ao uso em operações especiais de Fuzileiros Navais. (BRASIL, 2009). Ainda, segundo as mesmas normas, a Diretoria de Abastecimento da Marinha é a organização militar técnica responsável pela especificação e composição de cada tipo de ração operacional como calorias mínimas necessárias para manter a alimentação do militar, de forma

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

precária, na impossibilidade de abastecimento. O presente estudo não abordará a sistemática de aquisição das rações operacionais.

4.1.1
Sistemática de Aquisição de Gêneros Alimentícios na Marinha do Brasil

De acordo com as Normas sobre o Municiamento (SGM-305), dentro das áreas distritais, são estabelecidas unidades de compras centrais que são responsáveis pela aquisição de gêneros alimentícios com objetivo de suprir as necessidades das organizações militares e navios situados nessas regiões. Desse modo, segundo a SGM-305, a realização de licitações para a compra de gêneros de caráter habitual para as unidades militares e navios nas áreas relacionadas a seguir, será de responsabilidade das seguintes OMs:

a) na área do 1º Distrito Naval:

I) Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro - Rio de Janeiro, Niterói, São Gonçalo, Duque de Caxias e Nova Friburgo;

II) Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia - São Pedro da Aldeia, CaboFrio e Arraial do Cabo;

III) Colégio Naval - Angra dos Reis;

IV) Escola de Aprendizes-Marinheirosdo Espírito Santo - Vitória/Vila Velha; e

V) Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia-Ilha da Marambaia;

b) na área do 2º Distrito Naval:

I) Centro de Intendência da Marinha em Salvador - Salvador;

II) Capitania Fluvial do São Francisco - Pirapora; e

III) Capitania dos Portos de Sergipe - Aracaju;

c) na área do 3º Distrito Naval:

I) Centro de Intendência da Marinha em Natal - Natal;

II) Escola de Aprendizes-Marinheiros de Pernambuco - Recife/Olinda;e

III) Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará - Fortaleza;

d) na área do 4º Distrito Naval:

I) Centro de Intendência da Marinha em Belém - Belém;

II) Capitania dos Portos do Maranhão - São Luiz; e

III) Capitania dos Portos do Piauí - Parnaíba;

e) na área do 5º Distrito Naval:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

I) Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande - Rio Grande; e

II) Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina - Florianópolis;

f) na área do 6º Distrito Naval:

I) Centro de Intendência da Marinha em Ladário - Ladário/Corumbá;

g) na área do 7º Distrito Naval:

I) Comando do 7º Distrito Naval - Brasília;

h) na área do 8º Distrito Naval:

I) Comando do 8º Distrito Naval - São Paulo; e

II) Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo - Iperó - SP; e

i) na área do 9º Distrito Naval:

I) Centro de Intendência da Marinha em Manaus - Manaus.

Em relação à área do 1º Distrito Naval, ou seja, delimitada pelos Municípios do Rio de Janeiro, Niterói, São Gonçalo, Duque de Caxias, Nova Friburgo, São Pedro da Aldeia, Cabo Frio, Arraial do Cabo, Angra dos Reis e Mangaratiba, e também, para os navios ancorados na área do Rio de Janeiro, o processo de compras de gêneros deverá ser realizada, obrigatoriamente:

a) no DepSIMRJ, quando o item for da linha de fornecimento daquela Organização Militar Fornecedora (OMF); e
b) no COMRJ, quando se tratar de produto licitado por aquele Centro.

Para as demais áreas distritais, o processo de aquisição de gêneros ocorre da seguinte forma, obrigatoriamente:

a) nos Centros de Intendência, quando o gênero for da linha de fornecimento dos mesmos; e
b) nos fornecedores adjudicados pelos Comandos de Distrito Naval ou OM responsável pela licitação da área conforme abordado anteriormente.

Em relação às OMFs, segundo as Normas para Execução do Abastecimento (SGM-201), estas são unidades responsáveis pela estocagem de itens de gêneros alimentícios e pelo seu fornecimento às Organizações Militares Consumidoras (OMCs). Enquanto, as OMCs são qualquer organização militar, no âmbito da MB, que utiliza material oriundo do Sistema de Abastecimento da Marinha.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Na área do 1º Distrito Naval, existem 197 OMCs, sendo 41 navios; 04 submarinos e 152 organizações militares de terra.

Na MB, as OMFs são: o Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha, localizado no Rio de Janeiro e, os Centros de Intendência, distribuídos em cada região distrital do Brasil.

De forma a viabilizar esta sistemática de aquisição, os gêneros alimentícios são agrupados em duas listas denominadas Relação de Preços de Subsistência (RPS) e Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG).

4.1.2
Sistemática de aquisição de gêneros alimentícios pela RPS

4.1.2.1
Fase de Planejamento

A RPS constitui-se nos itens fornecidos pelo DepSIMRJ e pelos CeIMs, relacionados no anexo A.

De acordo com a Política de Estoque do CCIM (BRASIL, 2016), a fase de planejamento inicia-se com a disponibilização de dados pela DAbM e das Normas Técnicas dos itens pertencentes à RPS, as quais serão usadas como parâmetros técnicos durante os processos de aquisição.

As estimativas de obtenção (EO) dos materiais da RPS do ano corrente são inseridas no Sistema de Informações Gerenciais de Abastecimento (SINGRA) pela Divisão de Material de Subsistência do CCIM tendo como base a demanda de dois anos anteriores.

Segundo BRASIL (2009), o SINGRA é um sistema de informações e de gerência de material utilizado pelas organizações militares da MB destinado a apoiar as fases básicas das funções logísticas Suprimento, Transporte e Manutenção relacionadas ao Abastecimento, prevendo e provendo os recursos de informação (regras, informações e tecnologia) necessários ao desempenho das atividades técnicas e gerenciais de Abastecimento.

A partir da inserção da EO no SINGRA, ocorre o início da fase interna do processo licitatório, na modalidade Pregão Eletrônico, de acordo com a sequência de etapas descritas no item 2.7.1 deste estudo. O processo é conduzido pelo COMRJ, com a elaboração do Edital, pautado nas diretrizes estabelecidas pela Lei nº 8.666/93 e demais normas pertinentes, bem como nas normas técnicas, disponibilizadas pela DAbM.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Desde a abertura do processo no SINGRA até a convocação do vencedor para a assinatura da Ata de Registro de Preços (ARP), decorrem um período médio de 180 dias (BRASIL, 2016). A solicitação de material para recompletamento dos estoques do DepSIMRJ ocorre no momento da inserção do Pedido de Obtenção (PO) no SINGRA.

De acordo com a Política de Estoque (BRASIL, 2016), o PO representa a efetiva utilização das ARPs, que serão devidamente executadas com os recursos provisionados.

A condição necessária para se emitir uma PO é que o estoque do item a comprar esteja se aproximando do nível de ressuprimento, ponto onde a cobertura de estoque, tomando como base a demanda média dos últimos 12 meses, corresponda a 60% da vida útil do item (BRASIL, 2016)

4.1.2.2
Fase de Execução

Os materiais de SJ "M" são armazenados no DepSIMRJ, o qual possui as funcionalidades de um Centro de Distribuição (CD), uma vez que, nele, ocorre a consolidação e o fracionamento da carga recebida dos fornecedores de maneira a atender aos pedidos das OMs e CeIMs.

A sistemática de solicitação de gêneros constantes da RPS pelas Organizações Militares Consumidoras (OMCs) ocorre a partir da inserção da Requisição de Material para Consumo (RMC) no SINGRA. A RMC é o documento utilizado pelas OMs para efetuarem solicitações de material para consumo no SINGRA. A partir desse momento e de acordo com os níveis de estoques do DepSIMRJ, ocorre o processo de separação e de distribuição do material solicitado, conforme figura 10.

Figura 10: Sistemática de solicitação de gêneros pela RPS
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando inserido o pedido no SINGRA, a RMC fica em status de "aguardando análise". Nesse momento, o documento é analisado pelo Gerente de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Inventário do CCIM que averiguará o pedido em termos de quantidade solicitada, existência do material em estoque, demanda histórica do solicitante e grau de prioridade de atendimento. Esta averiguação se dá por meio de consultas ao banco de dados do SINGRA. Caso não haja distorções no pedido e disponibilidade do material no Depósito, a requisição passa para o status " em andamento", momento a qual esta é encaminhada ao OD para o início do processo de fornecimento do material. Então, o OD encaminha a RMC para que o setor responsável efetue a separação e a expedição do material à OMC solicitante. Na área do estado do Rio de Janeiro, a condução do material se procede por meio de frota própria do DepSIMRJ.

Em relação à condução deste material às organizações localizadas fora da área do 1°Distrito Naval, o material armazenado no DepSIMRJ é transportado aos CeIMs localizados no território brasileiro, por intermédio do Depósito Naval no Rio de Janeiro (DepNavRJ). O DepNavRJ executa o tráfego de carga deste material, por meio de contratos com empresas terceirizadas, além do uso de navios da MB. E, por sua vez, o CeIMs recebem os gêneros, efetuam a armazenagem e a distribuição destes itens às organizações da MB de sua área de responsabilidade de acordo com a demanda das mesmas.

Portanto, para o efetivo fornecimento dos gêneros alimentícios às Organizações Militares e aos navios da MB, o SAbM faz uso de uma estrutura mista de transporte, a qual utiliza ativos próprios (frota do DepSIMRJ) e/ou terceirizados (frota de empresas privadas), com ênfase no modal rodoviário. No entanto, outros tipos de modais podem ser usados como o marítimo ou sistemas multimodal, por exemplo (BEZERRA, 2015).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

4.1.3
Sistemática de aquisição de gêneros alimentícios pela LPFG

A LPFG contém os itens de gêneros alimentícios não fornecidos pelos Depósitos, exemplificados pelo anexo B. Estes são adquiridos por meio de processo licitatório na modalidade pregão, sob a forma eletrônica, realizado pelo Centro de Obtenção da Marinha (COMRJ).

Diferentemente da RPS, a OM realiza o pedido diretamente, via fax ou via internet, ao fornecedor adjudicado, o qual se encontra relacionado na lista de LPFG, conforme a sistemática representada pela figura 11. Este, por sua vez, ao receber o pedido da OM, realiza o processo de fornecimento do material na data

agendada pela OM. Para que isto ocorra, o pedido deve ser encaminhado, com dois dias úteis de antecedência, no mínimo, ao dia marcado para o recebimento do material (BRASIL, 2009).

Figura 11: Sistemática de solicitação de gêneros pela LPFG
Fonte: Elaborado pelo autor

Existem duas diferenças substanciais quando a LPFG é comparada à RPS. A primeira delas está relacionada à abrangência de atendimento da lista. Enquanto a RPS destina-se atender a demanda de todas as organizações militares da MB distribuídas no território brasileiro, a LPFG contempla apenas o atendimento das organizações e navios da MB sediadas na área do Estado do Rio de Janeiro, subdividindo-a em regiões de atendimento, a saber:

a) ÁREA I – Municípios do Rio de Janeiro, Niterói, Duque de Caxias e São Gonçalo;
b) ÁREAS II E IV – Municípios de São Pedro da Aldeia, Cabo Frio, Arraial do Cabo e Nova Friburgo; e
c) ÁREA III – Municípios de Mangaratiba e Angra dos Reis.

A segunda diferença refere-se ao custo de estoque e ao custo de transporte. Enquanto, na RPS, estes dois custos são subsidiados quase em sua totalidade pela MB, na LPFG isso não ocorre devido à sistemática inserida nos termos de referência dos processos de licitação de gêneros alimentícios realizados pelo COMRJ o qual prevê que os produtos devam ser entregues diretamente às OMCs conforme a emissão de seus pedidos de materiais. Ou seja, primeiramente, os gêneros ficam armazenados no estoque do fornecedor e à medida que os pedidos são emitidos pelas OMCs, os gêneros solicitados são transportados, por meio de frota do próprio fornecedor, para OMC solicitantes. Desse modo, praticamente os custos de estoque e de transporte são completamente pagos pelo fornecedor.

Em relação às organizações militares fora da área do 1° Distrito Naval, cada CeIM é responsável pela confecção e gerência de sua própria LPFG para

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

atender as organizações de sua área de responsabilidade.

4.1.4

Sistemática de aquisição de gêneros alimentícios a partir da licitação da própria unidade

Ainda, para gêneros de periodicidade ocasional como sopas desidratadas; cereais; alimentos diet, por exemplo, a SGM-305, abre o precedente de que a unidade militar realize a aquisição por meio de licitação própria, observando a legislação em vigor, ou seja, obedecendo ao que preceitua a Lei nº 8.666/93 e demais normativas regentes sobre o assunto.

Portanto, as organizações militares da MB, ao realizar o processo de licitação de gêneros alimentícios, estas deverão obedecer a sequência de atividades obrigatórias para a realização do processo conforme descrito no item 2.7 deste estudo. A partir do momento em que a OM possua a ARP assinada pelo fornecedor(es) habilitado(s), ela poderá realizar a emissão de pedidos para o mesmo de acordo com as condições estabelecidas em seu Edital de Licitação. A sistemática é semelhante à lista de LPFG cuja única diferença é que a organização consulta sua própria ata para averiguar o fornecedor habilitado para determinado item. A sistemática de solicitação de aquisição de gêneros realizada pela própria unidade encontra-se representada pela figura 12.

Figura 12: Sistemática de solicitação de gêneros por licitação própria
Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, caso seja previsto no Edital de licitação da própria unidade, outros órgãos da Administração Federal podem aderir ao processo de acordo com as regras normativas descritas no item 2.6 deste estudo.

Em síntese, segundo as Normas sobre Municiamento (SGM-305), a aquisição de gêneros pelas Organizações deverá, compulsoriamente, ser efetuada no DepSIMRJ e nos CeIMs, quando se tratar de itens que sejam da linha de fornecimento desses Órgãos de Distribuição, conforme descrito na tabela 3.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Em relação aos itens de gêneros alimentícios não pertencentes à linha de fornecimento do SAbM, existem duas situações distintas:

a) Aquisição centralizada pelos COMRJ; pelos Centros de Intendência de cada região; pelo Comando do 7º Distrito Naval (Brasília); pelo Comando do 8º Distrito Naval (São Paulo) e OM responsável pela licitação da área; e
b) Aquisição descentralizada pelas organizações militares distribuídas pelo país por meio de licitações próprias vigentes.

Portanto, encontra-se presente nas normativas que regem a sistemática de obtenção de gêneros alimentícios na Marinha do Brasil, uma abordagem de aquisição híbrida a qual procura encontrar um equilíbrio entre a compra centralizada e descentralizada, aproveitando as vantagens de ambos os modelos e minimizando as desvantagens apresentada por cada um destes conforme visto no referencial teórico deste estudo (BAILY et al. 2000; CARVALHO, 2010; DOMINGUES, 2001; JOHNSON e LEENDERS, 2008; MACOHIN, 2008; MOREIRA, 2013; MUNSON e HU, 2010).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Tabela 3: Modelo de Aquisição de Gêneros na MB

Forma de obtenção	**Abrangência**	**Estratégia de Aquisição**	**Responsáveis**	**Modelo de aquisição**
RPS	Nacional	Centralizada com abrangência nacional	DepSIMRJ	Modelo híbrido de compras
LPFG	Regional	Centralizada com abrangência regional	COMRJ; CeIMs de cada região; Comando do 7º Distrito Naval (Brasília); Comando do 8º Distrito Naval (São Paulo) e OM responsável pela licitação da área	
Licitação própria ou adesão	Local	Descentralizada	OMs distribuídas pelo país	

Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto, ao decorrer do presente estudo, especificamente, durante a fase de pesquisa documental, não foram constatados quais seriam os critérios de composição das listas de RPS e LPFG. Para complementar essa pesquisa, julgou-se necessário a realização de entrevistas com os principais agentes responsáveis pela condução da sistemática de obtenção e distribuição de gêneros às organizações militares da MB. Tais ações visam uma possível readequação das normas internas de compras de gêneros da MB para adoção da sistemática de aquisição híbrida de compras. Os pontos em questão serão abordados no tópico a seguir.

4.2
Análise das evidências

Dentre o total de 76 (setenta e seis) Organizações Militares da MB selecionadas para o estudo, o qual contemplou a remessa de questionário estruturado (apêndice 4) e de planilha em formato excel (apêndice 5), juntamente, com as instruções de preenchimento (apêndice 6), foram recebidas as respostas de 54 (cinquenta e quatro) delas, ou seja, 71,05%.

Os respondentes da pesquisa foram os encarregados ou responsáveis do setor de Municiamento de cada uma das unidades selecionadas no estudo, obtendo assim, informações a partir daqueles que, na condição de clientes do SAbM, estão envolvidos com a sistemática de pedido de gêneros para o atendimento à demanda diária de suas organizações.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

4.2.1
Análise das respostas do questionário estruturado - 1ª parte da pesquisa

Dentro dos 54 respondentes com questionários completos, 67% destes possuem tempo de atuação na atividade abaixo de 2 anos, enquanto, 33% restantes possuem um tempo de atuação acima de 2 anos. Isso ocorre devido a rotatividade da carreira do Oficial, sendo empregado em diversas atividades que vão desde a gestão dos recursos financeiros de suas unidades até o mais alto nível de atividades logísticas, administrativas e financeiras. Portanto, a condução das atividades operacionais da organização como a gerência do setor de municiamento, área da unidade responsável pela aquisição de gêneros

alimentícios para a confecção das refeições diárias servidas aos seus militares, fica a cargo de oficiais recém-formados com postos entre segundo a primeiro tenentes.

Segundo a pesquisa, quando perguntados sobre o grau de atendimento às necessidades da organização, 47,19% dos respondentes considerou que a Relação de Preços de Subsistência (RPS) atende parcialmente suas necessidades conforme representada pela figura 13. Enquanto, a Lista de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG) praticamente, metade dos respondentes consideram que a LPFG atende em grande parte as necessidades de gêneros de sua unidade (41,88%) e a outra metade (43,98%), segundo a pesquisa, o grau de atendimento desta lista é tido como parcial conforme representada pela figura 14.

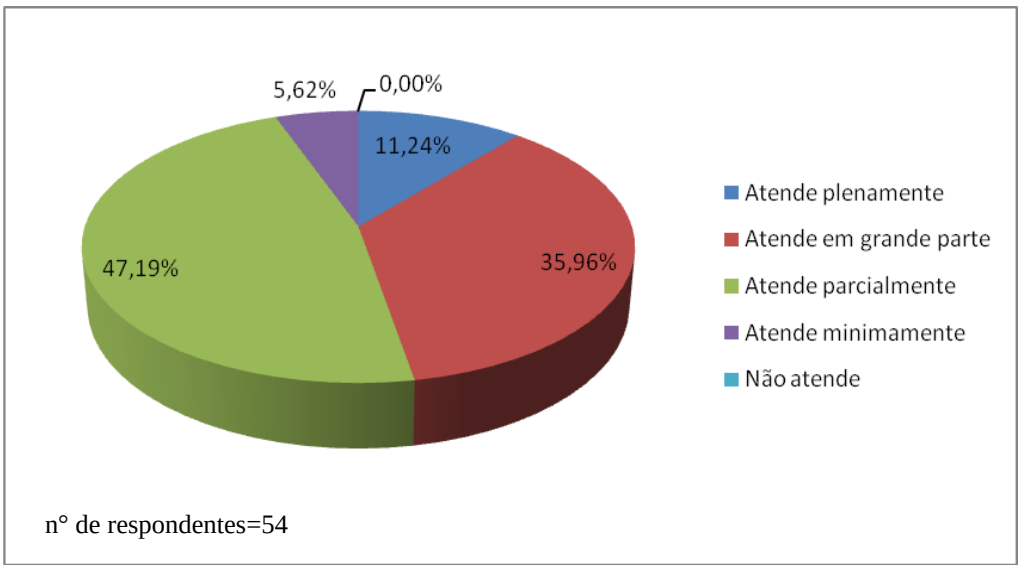

Figura 13: Grau de atendimento da RPS
Fonte: Elaborado pelo autor

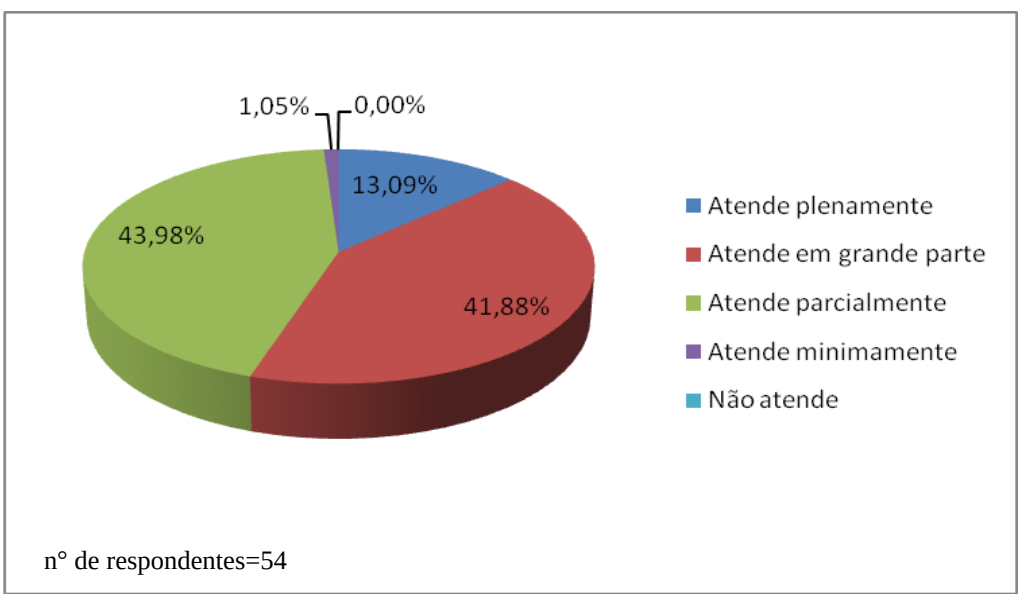

Figura 14: Grau de atendimento da LPFG
Fonte: Elaborado pelo autor

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Nas figuras 15 e 16, que ilustram as respostas em gráfico de setor circular, é possível constatar que a falta de determinado item é o principal motivo que poderia comprometer a eficiência do atendimento das listas de RPS e LPFG, sendo assim, impactando diretamente na satisfação do cliente do SAbM.

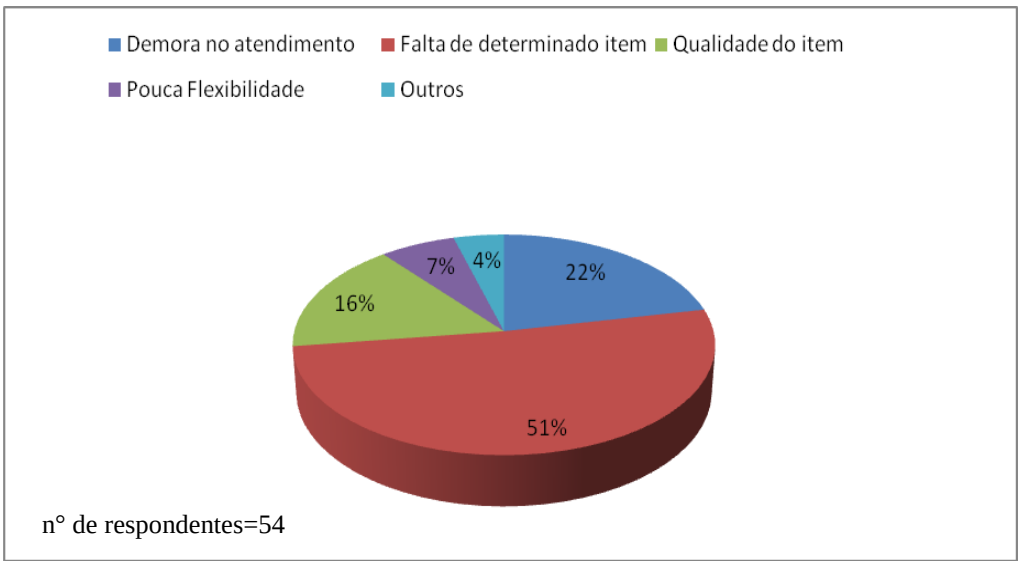

Figura 15: Principais motivos no comprometimento da eficiência do atendimento da RPS
Fonte: Elaborado pelo autor

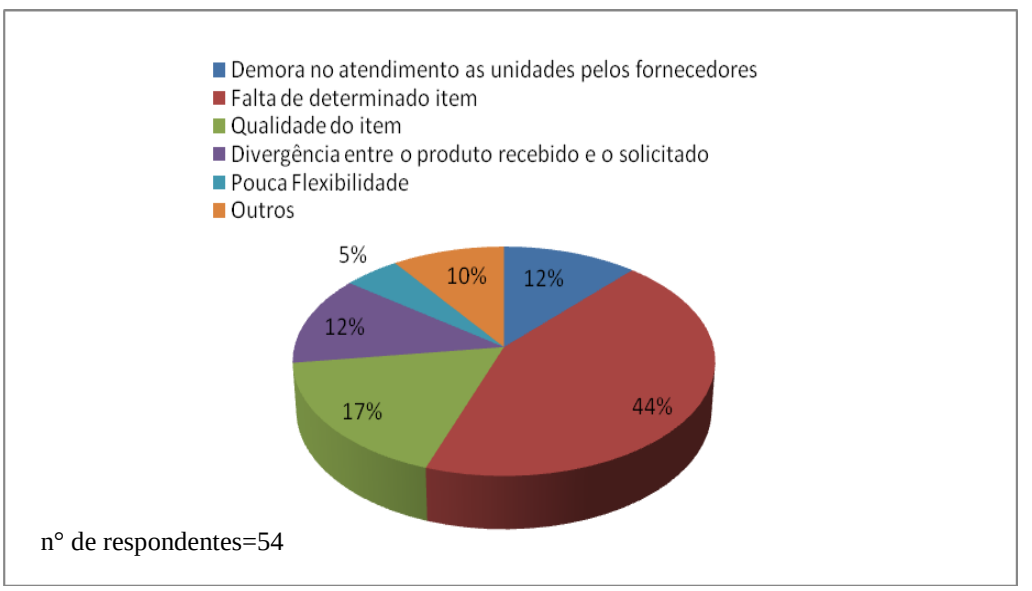

Figura 16: Principais motivos no comprometimento da eficiência do atendimento da LPFG
Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, além das alternativas de respostas formuladas como motivo do comprometimento da eficiência do atendimento, os respondentes apontam outras razões como: a indisponibilidade de viatura para entrega do item de gênero à unidade; a ausência de informações acerca das quebras de estoque e de previsão quanto ao restabelecimento das linhas de fornecimento do DepSIMRJ,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

prejudicando o planejamento de cardápios das unidades; a oferta pequena de itens constantes na RPS; a alta variabilidade de preços dos gêneros, o que inviabiliza os fornecedores da LPFG a continuar a praticar o preço descrito na licitação e consequentemente, acarretando no aumento de solicitações de reequilíbrio econômico financeiro ao COMRJ; a pouca variedade de gêneros disponíveis para pronta entrega na área e a recusa do fornecedor em entregar o item enquanto o pedido de reequilíbrio está sendo analisado pelo COMRJ. Este último ponto foi corroborado pela Encarregada da Seção de Material de Gêneros do COMRJ, uma das agentes responsáveis pela condução da sistemática de obtenção e distribuição de gêneros às organizações militares da MB. Segundo a entrevistada, os pedidos de reequilíbrio atrapalham o fornecimento dos itens e, este fator associado com a falta de determinação da demanda interfere no desempenho da sistemática de aquisição pela LPFG. Em relação à imprevisibilidade da demanda, a entrevista sugere que a Diretoria de Finanças da Marinha, por meio da implementação de uma funcionalidade no sistema Quaestor, poderia auxiliar o Centro de Controle de Inventário da Marinha nessa tarefa. A título de esclarecimento, segundo as Normas sobre Municiamento (SGM-305), o sistema Quaestor é um sistema corporativo, estabelecido e mantido pela Diretoria de Finanças da Marinha para utilização obrigatória no registro e controle das atividades relacionadas à Gestoria de Municiamento.

E, de acordo com o Encarregado da Divisão de Abastecimento de Gêneros do DepSIMRJ, um dos agentes responsáveis pela condução da sistemática de obtenção e distribuição de gêneros às organizações militares da MB, existem outros problemas que interferem na sistemática de aquisição de gêneros pela RPS. Estes seriam os espaços disponíveis de armazenagem do material no DepSIMRJ, para a sua posterior distribuição às unidades militares do Rio de Janeiro e aos Centros de Intendência distribuídos pelo Brasil e a limitação da capacidade da frigorífica do DepSIMRJ que obriga a celebração de um contrato terceirizado.

Em relação às medidas tomadas para contornar a demora ou a falta de determinado item pertencente à RPS, 48% dos pesquisados relatam que adesão às atas de registros de preços de outros órgãos em vigor como uma das alternativas mais utilizadas; 33% realizam aquisição direta no comércio e 12% inserem, na licitação da própria unidade, itens da mesma linha de fornecimento do Sistema de Abastecimento da Marinha. Quando esse mesmo questionamento foi feito em relação à LPFG, o resultado obtido foi que, neste caso, as principais medidas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

adotadas pelas unidades são a adesão às atas de outros órgãos e à aquisição direta no comércio, ambas apresentando o mesmo percentual de 39% dos pesquisados. E, 13% dos respondentes, inserem itens da mesma linha de fornecimento do Sistema de Abastecimento da Marinha na licitação de suas unidades. Ainda, neste quesito, além das alternativas propostas como respostas, para ambas as listas, os respondentes sugerem outras medidas, dentre elas: a substituição dos itens por outros licitados com intuito de evitar aquisição direta no comércio e alteração/adequação do cardápio aos itens disponíveis.

Em relação aos benefícios gerados, tanto pela sistemática de aquisição gêneros alimentícios pela RPS quanto pela LPFG, a economia de escala foi apontada como o principal deles, apresentando ambas resultado de 41% dos pesquisados. Os resultados deste quesito encontram-se ilustrados nas figuras 17 e 18. Ainda, estes mesmos pesquisados relataram outros benefícios gerados, especificamente no caso da RPS, como a estrutura existente no DepSIMRJ que possibilita a análise da qualidade dos produtos e essa sistemática suprir a limitação estrutural de algumas OMs da MB que não possuem um setor de compras/licitações eficiente. No caso da LPFG, além das respostas formuladas, os respondentes apontam apenas como benefício que a lista LPFG apresenta uma maior oferta de itens de gêneros em comparação à RPS.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

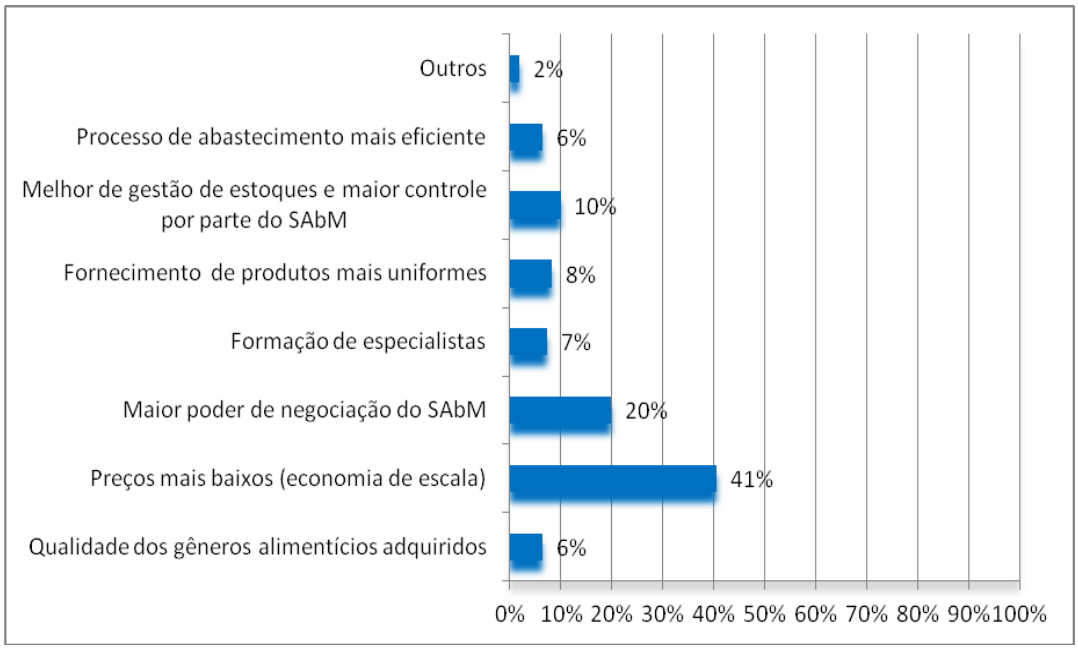

Figura 17: Principais benefícios gerados pela sistemática de aquisição de gêneros alimentícios por meio da RPS
Fonte: Elaborado pelo autor

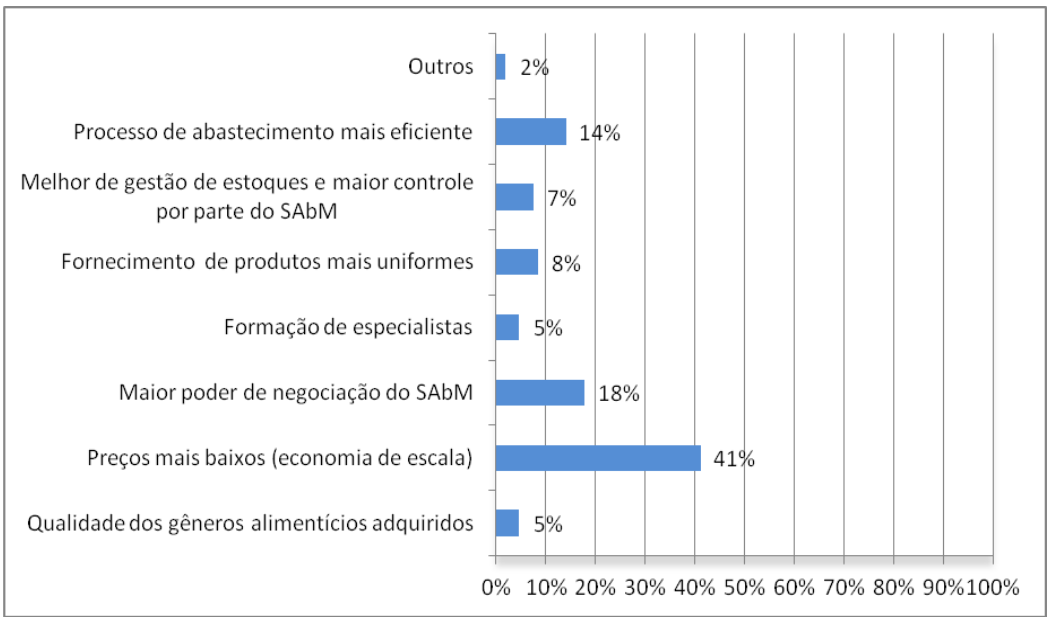

Figura 18: Principais benefícios gerados pela sistemática de aquisição gêneros alimentícios por meio da LPFG
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à discrepância de material, a SGM-201 estabelece procedimentos relativos à devolução de material; canais de contato com a Divisão de Abastecimento do DepSIMRJ/CeIMs e, dependendo do grau da irregularidade, a realização de análises técnicas. Inclusive, solicita que as OMCs encaminhem mensagens/ofícios relatando a ocorrência e problemas no fornecimento de gêneros para que haja abertura, por parte do COMRJ, de processos de penalidades que vão desde a advertência até a suspensão dos fornecedores. Em relação a esta sistemática, 46,30% dos pesquisados raramente utilizam estes tipos de ferramentas disponíveis; 31,48% nunca utilizaram e, apenas 22,22%, usam com frequência os canais disponibilizados pelo SAbM.

Em relação à aquisição de gêneros de periodicidade ocasional por meio de licitação própria conforme regido pela Lei nº 8.666/93, 74% dos respondentes afirmam que não possuem processo licitatório de gêneros em vigor. Observa-se que, das organizações que afirmaram possuir um processo de licitação de gêneros em vigor, 48% destas apontam como um dos principais obstáculos para elaboração de um processo licitatório se concentra na dificuldade de obtenção da pesquisa de mercado. Na figura 19, que ilustra as respostas, é fácil constatar o grande peso da pesquisa de mercado em relação às demais respostas formuladas, constituindo num dos principais gargalos nos processos de contratação pública (COSTA, 2014). Conforme citado no item 2.7.1.1 desse estudo, a falta de resposta do setor privado em relação às solicitações de orçamento por parte dos órgãos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

públicos é um dos principais fatores que dificultam a elaboração do processo licitatório (COSTA, 2014). Ainda, mesmo com a expedição da Instrução Normativa nº 05, de 27 de junho de 2014, pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a qual estabeleceu medidas para parametrização de preços, observa-se, pela pesquisa de campo, que tal dificuldade ainda persiste nas organizações. Além das respostas formuladas, outros motivos foram mencionados pelas unidades respondentes como a impossibilidade do fornecedor em atender à unidade pelo preço praticado na licitação devido à variabilidade de preços no mercado e a falta de interesse dos fornecedores por itens de baixa demanda.

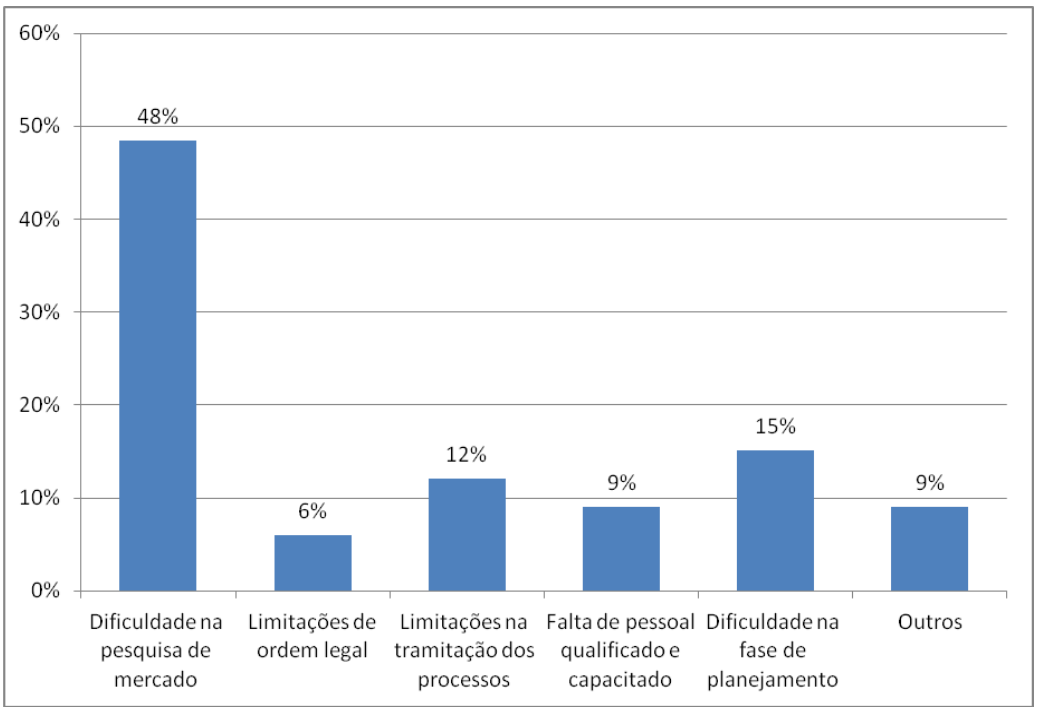

Figura 19: Principais dificuldades na elaboração de processo licitatório próprio
Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, dentre as unidades que possuem processo licitatório próprio, estas revelam como os benefícios mais relevantes gerados por esta modalidade são: maior eficiência e eficácia nas situações de falta de material (23% dos respondentes); maior autonomia e responsabilidade dos agentes responsáveis da unidade (17 % dos respondentes); a realização de compras com maior rapidez (17 % dos respondentes); conhecimento da organização de suas necessidades (15% dos respondentes) e agilidade no processo de tomada de decisão (13% dos respondentes).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

4.2.2
Análise da planilha - 2ª parte da pesquisa

A partir da 1ª parte da pesquisa foi possível mapear as principais dificuldades e benefícios do modelo híbrido de aquisição de gêneros adotado pela MB, segundo a percepção dos clientes do SAbM. Agora, na segunda parte da pesquisa, buscou-se mensurar o total executado, pelas OMs da MB, dentro de cada modalidade de aquisição de gêneros, a saber: RPS; LPFG; Licitações da própria OM; Adesões a outras organizações e órgãos públicos da Administração Pública e Dispensa de Licitação e assim, identificar, dentre elas, qual é a mais predominante nas organizações. Também, a segunda parte da pesquisa de campo destina-se a verificar a obediência da sequência de modalidade de aquisição determinada pelas normas internas da Marinha pelas Organizações Militares (OMs).

A tabela 4 apresenta os resultados obtidos em relação ao total executado, por modalidade de licitação, pelas OMs, no ano de 2015.

Tabela 4: Gastos por Modalidade de Licitação no Ano de 2015

Forma de aquisição de gêneros alimentícios disponíveis na MB	**Média (R$)**	**% Sobre o total**	**% Acumulado**
Relação de Preços de Subsistência (RPS)	664.472,69	34,97%	34,97%
Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG)	385.669,07	20,30%	55,27%
Licitações e Adesões	723.636,18	38,09%	93,35%
Dispensa de Licitação	126.274,24	6,65%	100%
Total	1.900.052,17	100%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Comparando-se os resultados percentuais da RPS ou da LPFG com as licitações e adesões realizadas pela própria unidade, esta última representa um percentual de gastos mais elevado. Tal resultado reflete, em termos numéricos, o constatado pelos questionários em relação às medidas tomadas pelas unidades para contornar a demora ou a falta de determinado item pertencente à RPS ou LPFG, onde as unidades tendem a adotar a adesão às atas de registros de preços

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

de outros órgãos em vigor como uma das principais alternativas para sanar esta deficiência. Mais uma vez, é possível constatar que a falta de determinado item é o principal motivo que poderia comprometer a eficiência do atendimento das listas de RPS e LPFG, sendo assim, impactando diretamente na satisfação do cliente do SAbM e também, na obediência da sequência de modalidade de aquisição determinada pelas normas internas da Marinha pelas Organizações Militares subordinadas.

A respeito deste ponto, a economia de escala gerada pela sistemática de aquisição gêneros alimentícios pela RPS e pela LPFG, apontada por 41% dos respondentes dos questionários, como um dos principais benefícios gerados pode ser comprometida devido a tendência das unidades em adquirir itens fora das listas em virtude da indisponibilidade de fornecimento dos mesmos no SAbM ou pelos fornecedores adjudicados pelo COMRJ.

Apesar do elevado índice de organizações militares que não possuem processo licitatório em vigor apontado pelos questionários (74% dos respondentes), o volume de itens adquiridos por meio de dispensa de licitação representa apenas 6,65% do total adquirido pelas unidades. Mesmo diante dos obstáculos para elaboração de um processo licitatório como a dificuldade de obtenção da pesquisa de mercado, apontados por 48% dos respondentes, as unidades recorrem a prática da "carona" prevista no art. 22 do Decreto nº 7.892/2013 ou a flexibilização de seus processos internos como a substituição dos itens indisponíveis para fornecimento no SAbM por outros licitados ou a alteração/adequação dos cardápios diários com a utilização de itens substitutos com intuito de evitar aquisição direta no comércio.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

4.3
Principais impactos da adoção da sistemática de aquisição híbrida na obtenção de gêneros alimentícios pela MB

Por meio das respostas do questionário estruturado e da planilha encaminhado às unidades militares selecionadas associados com as informações coletadas nas entrevistas semiestruturadas realizadas, pode-se mapear os principais impactos na adoção de um sistema de compras híbridas para o presente caso em questão e compará-los com a literatura.

Com base nas respostas de maior relevância, conforme descrito na tabela 5, as principais vantagens na adoção de um sistema de compras híbrido seria, no

caso dos itens de compra centralizada, a economia de escala; maior poder de negociação junto aos fornecedores; uma melhor gestão de estoque e maior controle dos itens por parte da unidade central de compras e o fornecimento de itens mais uniformes. Em relação aos itens de compra descentralizada, este sistema favorece uma maior eficiência e eficácia nas situações de falta de material; proporciona uma maior autonomia e responsabilidade dos agentes responsáveis da unidade; as compras são realizadas com maior rapidez e possibilita um processo de tomada de decisão mais ágil, além da organização ter conhecimento de suas próprias necessidades de aquisição de material.

Tabela 5: Vantagens da Adoção de um Sistema de Compras Híbrido

Modelo híbrido de compras		
Estratégia de Aquisição/ Forma de obtenção	**Vantagens segundo os questionários**	**Vantagens na Literatura**
Centralização Nacional /RPS	-Economia de Escala (41% dos respondentes); -Maior poder de negociação do SAbM (20% dos respondentes); -Melhor gestão de estoque e maior controle por parte do SAbM (10% dos respondentes); -Fornecimento de produtos mais uniformes (8% dos respondentes)	-Economia de escala (DOMINGUES, 2001; FIUZA, 2013; KARJALAINEN, 2009; MANTOVANI, 2010; PARENTE, 2000); -Uniformização do preço de mercado dos itens, independente de sua localização geográfica (MACOHIN, 2008); -Melhor gestão de estoques e maior controle (HEINRITZ e FARREL, 1994; MACOHIN, 2008); -Especialização do conhecimento (FIUZA, 2013; HEINRITZ e FARREL, 1994); -Uniformização de Produtos e serviços (DÚRAN et al., 2010); -Maior poder de negociação (DIAS, 1996; FIUZA, 2013; MOREIRA, 2013; VALENTE, 2005); -Eficiência de processos (FIUZA,2013;KARJALAINEN, 2009)
Centralização Regional /LPFG	-Economia de Escala (41% dos respondentes); -Maior poder de negociação do SAbM (18% dos respondentes); -Processo de abastecimento mais eficiente (14% dos respondentes); -Fornecimento de produtos mais uniformes (8% dos respondentes)	

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Descentralização/Licitação própria ou adesão	-Maior eficiência e eficácia nas situações de falta de material (23% dos respondentes); -Maior autonomia e responsabilidade dos agentes responsáveis da unidade (17 % dos respondentes); -A realização de compras com maior rapidez (17% dos respondentes); -Agilidade no processo de tomada de decisão (13% dos respondentes); -Conhecimento da organização de suas necessidades (15% dos respondentes)	-Compras realizadas com maior rapidez (BAILY et al., 2000; MACOHIN, 2008); -Maior autonomia e responsabilidade ao administrador local (MACOHIN, 2008) -Processo de tomada de decisão local mais ágil (CHIAVENATO, 2003) -Aumento da eficiência e da motivação do pessoal local; -Conhecimento das necessidades da unidade de produção pela equipe (BAILY et al., 2000; CHIAVENATO, 2003) -Redução nos gastos com coordenação (CHIAVENATO, 2003) -Tratamento personalizado pelos fornecedores locais (BAILY et al., 2000) -Maior eficiência e eficácia no tratamento de situações de falta de material (BAILY et al., 2000)

Fonte: Elaborado pelo autor

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

As vantagens da sistemática híbrida convergem com as vantagens das compras centralizadas e descentralizadas elencadas na literatura, porém algumas delas se mostraram pouco relevantes.

Segundo a percepção do cliente do SAbM, a formação de especialistas e a qualidade dos gêneros adquiridos são benefícios de pouco impacto ou importância quando se adota uma estratégia de aquisição voltada para a centralização nacional e regional. Ainda, existem benefícios divergentes entre estas sistemáticas como, por exemplo, uma melhor gestão de estoque que é entendida sendo uma vantagem relevante para centralização nacional, porém possui um menor grau de importância numa estratégia de aquisição centralizada regional. Enquanto ocorre o

inverso com o processo de abastecimento, sendo este mais eficiente na escala regional do que na nacional.

Na sistemática híbrida, adotando a estratégia de descentralização, a melhor aplicação de recursos disponíveis; o fortalecimento da economia local; redução nos gastos com coordenação (redução de custos de transporte, manutenção de estoque, etc.) ou um melhor relacionamento com os fornecedores locais não é alcançado ou pouco aproveitado. Ainda, conseguiu-se mapear outros benefícios tais como a possibilidade da unidade central de compras suprir a demanda de organizações sem setores de compra estruturados; no caso da LPFG, o custo de estoque e de transporte é transferido ao fornecedor que ficam responsáveis pela entrega dos produtos diretamente às OMCs de acordo com a demanda de emissão de pedidos de materiais; a LPFG contemplar uma maior variedade de gêneros e a unidade central possuir uma estrutura de análise da qualidade de gêneros e acompanhamento de discrepâncias dos materiais adquiridos pelos fornecedores.

No entanto, nesse tipo de modelo de aquisição, a falta de determinado item para fornecimento potencializa a busca de adesão à ata de registros de preços pelas unidades, o que implicaria no comprometimento da economia de escala obtida pela centralização da compra deste material. Ainda, o precedente aberto pela SGM-305 permitindo que as unidades realizem aquisição de gêneros de periodicidade ocasional como sopas desidratadas; cereais e alimentos diet, por meio de licitação própria, é descaracterizado, pois as organizações militares para suprir as necessidades de falta de material passam a contemplar em seus processos licitatórios itens fornecidos pelo SAbM, diminuindo o poder de negociação do mesmo. Também, é um modelo suscetível a flutuações de preços, visto que os pedidos de reequilíbrio de preços interrompem o fornecimento de materiais às unidades militares.

Outro ponto relevante é a sistemática de aquisição por meio da RPS que exige espaço de armazenagem de material nos armazéns e frigoríficas da MB; a disponibilidade de meios próprios ou terceirizados para realizar o tráfego de carga do material às unidades militares do Rio de Janeiro e aos Centros de Intendência distribuídos pelo Brasil e a celebração de contratos terceirizados para ampliar a capacidade de armazenagem de gêneros. Essa estrutura montada possui diversos custos envolvidos que são subsidiados quase em sua totalidade pela MB, portanto é uma questão que merece ser aprofundada em estudos futuros em termos de custo/benefício.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Em relação aos critérios que definem os itens de gêneros constantes nas Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG), a Encarregada da Seção de Material de Gêneros do COMRJ afirmou que não há um critério definido. Segundo a sua percepção, na LPFG encontram-se os itens de menor criticidade e baixo valor agregado. Tal fato também foi corroborado pelo Encarregado da Divisão de Abastecimento de Gêneros do DepSIMRJ. Quando perguntado sobre os critérios de definição das listas: Relação de Preços de Subsistência (RPS) e Lista de Preços de Fornecedor de Gêneros (LPFG), o entrevistado afirma que as normas não estabelecem critérios bem definidos sobre a escolha dessa divisão. Para o entrevistado, o critério adotado para composição da lista RPS é a verificação dos itens principais da cesta básica, ou seja, àqueles indispensáveis para o pleno funcionamento do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) e armazenados no Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro com estoque de segurança. Sobre a LPFG, segundo o entrevistado, são adotados critérios como: a dificuldade de obtenção do item no mercado; a demanda das organizações pelo item; a criticidade do material e a forma de seu acondicionamento (embalagem).

Apesar das entrevistas realizadas, não foi constatado, de forma explícita, os critérios de categorização das listas de gêneros do SAbM. É importante que haja um aperfeiçoamento das normas no sentido de definir estes critérios para elaboração das listas, pois é recomendável dar diferentes graus de importância a produtos diferenciados devido às peculiaridades de cada produto, como: custos, demandas, prazos de entregas e alternativas de fornecimento (LOURENÇO e CASTILHO, 2006).

Com o propósito de direcionar os esforços da unidade central para aquisição dos itens mais relevantes, e, assim, potencializar as vantagens proporcionadas pela compra centralizada, existem ferramentas capazes de dar certo grau de categorização dos gêneros a serem adquiridos, já expostas no Capítulo 2 desta dissertação, sendo sugerida a aplicação das mesmas para estudo futuro.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

5
Conclusão e Recomendações para Estudos Futuros

5.1
Conclusão

No Brasil, no âmbito da Administração Federal, a aquisição pública movimenta em torno de 10% do PIB Nacional (BIDERMAN et al., 2008 *apud* MOURA, 2013), o que demonstra a relevância que o processo de aquisições possui sobre a administração e o gerenciamento público (CAVALCANTI, 2013; NASCIMENTO et al. 2011).

Face ao atual cenário de restrições econômicas, torna-se primordial que as organizações desenvolvam um modelo de compras que conjuga o emprego eficiente dos recursos humanos e financeiros com a flexibilidade de atendimento aos seus principais clientes.

Nesse contexto, pelo número considerável de organizações militares e meios operativos da MB distribuídos pelo território brasileiro, é necessária uma sistemática de compras adequada e eficiente, capaz de atender às unidades militares de forma satisfatória em termos econômicos; de qualidade de produto e tempo de atendimento. Portanto, o tema proposto neste estudo é relevante, pois visa aprimorar a sistemática adotada pela MB para aquisição de gêneros alimentícios.

Retomando ao 1º objetivo específico, o processo de compras na esfera da Administração Pública da Administração Pública é realizado por meio de procedimento denominado licitação, disciplinado pela Lei 8.666/93 e demais regramentos jurídicos vigentes. A licitação é constituída de duas fases distintas: a interna e a externa, cujas seqüências de etapas de cada uma delas foram expostas no referencial teórico deste estudo.

Com relação ao 2º objetivo específico, conforme exposto no capítulo 2 do presente estudo, ao estabelecer uma análise comparativa entre as compras centralizadas e descentralizadas, pode-se identificar que o modelo centralizado permite a obtenção da economia de escala para a organização (DOMINGUES, 2001; FIUZA, 2013; KARJALAINEN, 2009; MANTOVANI, 2010; PARENTE, 2000); aumenta o poder de negociação da unidade de compra central junto aos fornecedores (DIAS, 1996; FIUZA, 2013; MOREIRA, 2013; VALENTE, 2005); permite uma melhor gestão de estoque e maior controle dos itens por parte da unidade central de compras (HEINRITZ e FARREL, 1994; MACOHIN, 2008);

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

possibilita à formação de especialistas do assunto (FIUZA, 2013; HEINRITZ e FARREL, 1994); a uniformização de produtos e serviços (DÚRAN et al., 2010) e produz um maior ganho de eficiência de processos (FIUZA, 2013; KARJALAINEN, 2009). Enquanto, o modelo descentralizado de compras proporciona uma maior eficiência e eficácia nas situações de falta de material (BAILY et al., 2000); uma maior autonomia e responsabilidade dos agentes responsáveis da unidade isolada (MACOHIN, 2008); rapidez nas compras (BAILY et al., 2000; MACOHIN, 2008) e no processo de tomada de decisão (CHIAVENATO, 2003), além da possibilidade da organização conhecer suas próprias necessidades de aquisição de material (BAILY et al., 2000; CHIAVENATO, 2003); reduzir seus gastos com coordenação (CHIAVENATO, 2003) e estabelecer um tratamento personalizado pelos fornecedores locais (BAILY et al., 2000).

Retomando ao 3º objetivo específico, as principais dificuldades apresentadas na sistemática atual estão relacionadas com a falta de material para fornecimento; a demora de atendimento às unidades solicitantes e a qualidade do item ofertado. Tais problemas foram identificados como os principais motivos que comprometem a eficiência do atendimento da sistemática da Relação de Preços de Subsistência (RPS) e Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG). Ainda, foram mapeados outros como a falta de previsão da demanda para LPFG; processo de reequilíbrio de preços e a obtenção da pesquisa de preços junto aos fornecedores.

Em relação ao 4º objetivo específico, durante a fase de pesquisa documental, as normas internas que versam sobre a sistemática de aquisição de gêneros alimentícios não definem critérios de composição da RPS e da LPFG. Por meio de realização de entrevistas semiestruturadas com os principais agentes responsáveis pela condução da sistemática de obtenção e distribuição de gêneros às organizações militares da MB, são citados aspectos quanto à essencialidade do item para o pleno funcionamento do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM); criticidade; valor agregado; dificuldade de obtenção no comércio; a demanda das organizações pelo item e a forma de acondicionamento (embalagem) do material. Portanto, necessita-se aprimoramento das normas em relação a esse aspecto.

Retomando ao 5º objetivo específico, a pesquisa demonstrou que as licitações e adesões realizadas pela própria unidade têm maior representatividade de gastos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

em relação ao percentual de gêneros adquiridos por meio da sistemática de RPS ou LPFG. Tal fato está relacionado com a indisponibilidade de determinados itens para fornecimento pelas Organizações Militares Fornecedoras, comprometendo a eficiência do atendimento das listas de RPS e LPFG e também, na obediência da seqüência de modalidade de aquisição determinada pelas normas internas da Marinha pelas Organizações Militares Consumidoras, que tendem a priorizar aquisições por meio da sistemática de licitação própria ou adesão.

Em relação ao 6º objetivo específico, o estudo revelou que, em relação à aquisição de gêneros, por meio da sistemática de RPS e LPFG, estas representam, em média, 55,27% do total adquirido pelas OMs selecionadas no estudo de caso. Enquanto, as licitações e adesões realizadas pela própria unidade correspondem a 38,09% e a aquisição direta representa 6,65% do total adquirido por essas unidades. Além disso, por ocasião da ausência ou demora de determinado item, a tendência dessas organizações é recorrerem a seus próprios processos licitatórios vigentes ou adesões à ata de registros de preços de outras unidades ou órgãos da Administração Pública.

Em relação ao 7º objetivo específico, a partir dos questionários encaminhados às unidades selecionadas foi possível identificar os benefícios a serem obtidos a partir do modelo híbrido de compras. Segundo a percepção do cliente do SAbM, são eles: economia de escala; maior poder de negociação do SAbM; melhor gestão de estoque e maior controle por parte do SAbM; fornecimento de produtos mais uniformes; processo de abastecimento mais eficiente; maior eficiência e eficácia nas situações de falta de material; maior autonomia e responsabilidade dos agentes responsáveis da unidade; realização de compras com maior rapidez; agilidade no processo de tomada de decisão e conhecimento da organização de suas necessidades.

Em relação ao 8º objetivo específico, que versa sobre uma possível readequação das normas internas da MB de compras de gêneros alimentícios, nelas se encontra presente a abordagem de aquisição híbrida, porém não foram constatados, explicitamente, os critérios utilizados para categorização dos itens que compõem composição das listas de RPS e de LPFG. É necessário um aperfeiçoamento nas normas no sentido de enumerar os principais parâmetros de elaboração das listas e, assim, conduzir a aquisição de cada grupo de gêneros de maneira apropriada e condizente ao modelo de compras adotado por cada lista.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Por último, considerando o objetivo principal do presente estudo, “estabelecer as vantagens e desvantagens da adoção de um modelo híbrido de compras para aquisição de gêneros alimentícios executados pela MB”, por meio do questionário estruturado identificaram-se os benefícios e as limitações mais relevantes presentes na literatura em relação aos modelos de compras centralizados e descentralizados, além de identificar outros pontos positivos e negativos não abordados pelos autores. A partir da convergência entre a teoria e a prática, conclui-se que a adoção dos dois modelos em conjunto, ou seja, um modelo híbrido de compras potencializa as principais vantagens da compra centralizada como a economia de escala e o poder de negociação do SAbM junto aos fornecedores, além de permitir uma melhor gestão de estoque e maior controle dos itens por parte da unidade central de compras (COMRJ), bem como o fornecimento de itens mais uniformes. Também, é um modelo que absorve as vantagens da compra descentralizada como uma maior eficiência e eficácia nas situações de falta de material; proporciona uma maior autonomia e responsabilidade dos agentes responsáveis da unidade isolada; as compras são realizadas com maior rapidez; o processo de tomada de decisão é mais ágil e a unidade consegue mais de suas necessidades.

Ainda, há outros benefícios advindos desse modelo, tais como: suprir a deficiência estrutural de compras das organizações isoladas, por meio da unidade central de compras; transferência dos custos de estoque e de transporte ao fornecedor ao fazê-lo realizar a entrega dos produtos diretamente às OMCs e capacidade estrutural de análise qualitativa de gêneros e sistemática de acompanhamento de discrepâncias constatadas nos materiais.

No entanto, é um modelo suscetível a flutuações de preços e ainda, a falta de disponibilidade de determinado item para fornecimento às organizações incentiva o aumento de adesões, o que pode vir a comprometer os ganhos de escala proporcionados pela centralização da compra, bem como diminuir o poder de negociação do SAbM junto aos fornecedores.

Portanto, o presente estudo de caso demonstrou que um sistema estrutural híbrido de compras consegue incorporar as benesses dos modelos de compras centralizado e descentralizado (BAILY et al. 2000; CARVALHO, 2010; DOMINGUES, 2001; JOHNSON e LEENDERS, 2008; MACOHIN, 2008; MOREIRA, 2013; MUNSON e HU, 2010), mas também potencializa as desvantagens de ambos, principalmente, nas situações em que ocorre a falta de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

determinado material. Especificamente, o modelo híbrido de aquisição de gêneros adotado pela MB necessita de aprimoramentos quanto à reavaliação da composição das listas de RPS e LPFG; definição de critérios de categorização de material de gêneros; identificação dos materiais com maior recorrência de falta e previsão correta da demanda dos itens da LPFG. Sanadas essas pendências, vislumbra-se que o SAbM conseguirá aproveitar efetivamente todas as potencialidades positivas proporcionadas pela aquisição híbrida.

5.2
Recomendações para Estudos Futuros

A partir das pesquisas e das análises desenvolvidas na presente dissertação, algumas questões foram vislumbradas como relevantes para estudos futuros, que venham a contribuir para a melhoria da sistemática de aquisição de gêneros adotada pela MB:

a) Qual o custo total em se manter a sistemática de aquisição de gêneros por meio da Relação de Preços de Subsistência (RPS)?
b) Como desenvolver estratégias que permitam a continuidade do fornecimento dos itens de gêneros que estejam na condição de "reequilíbrio de preços" às Organizações Militares Consumidoras?
c) Como viabilizar a implementação de uma ferramenta no Sistema Quaestor que permitiria a extração de dados de consumo das Organizações Militares e assim, sanar a deficiência da previsão de demanda na sistemática de aquisição por meio da Lista de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG)?
d) Quais os motivos pelos quais as organizações não recorrem as facilidades disponibilizadas pelo SAbM às Organizações Militares Consumidoras no que tange a verificação da qualidade do material fornecido?
e) Quais os resultados que poderiam ser obtidos com a aplicação ferramentas como a classificação ABC ou metodologia de Kraljic capazes de dar certo grau de categorização dos gêneros a serem adquiridos?

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Referências bibliográficas

ALBANO, G. L.; CALZOLARI, G.; DINI, F.; IOSSA, E.; SPAGNOLO, G. **Procurement contracting strategies.** Handbook of procurement. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 2006.

AXELSSON, B.;ROZEMEIJER, F.; WYNSTRA, F. **Developing sourcing capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management.** England: John Willey & Sons Ltd., 2005.

BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial.** 5. ed. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2006. p.63. Título Original: Business Logistics/ Supply Chain Management.

BENITO, J. G. Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. **Universia Business Review,** n. 12, quarto trimestre, pp. 10-21, 2006.

BENITO, J. G. A Theory of purchasing´s contribution to business performance. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 901-917, 2007.

BEZERRA, M. R. **Análise da atual estrutura logística da Marinha do Brasil, relacionada aos sobressalentes, frente aos desafios decorrentes da incorporação dos novos submarinos.** Dissertação (Mestrado) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. Rio de Janeiro: 118p., 2015.

BIDERMAN, R.; MACEDO, L. S. V.; MONZONI, M.; MAZON, R. **Guia de compras públicas sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável.** 2. ed. Rio de Janeiro:Editora FGV, 2008. (Iclei European Secretariat GmbH).

BRASIL. Constituição (1988). Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 2001.

BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1º jun. 2005. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/decretos1/decretos1/-2005#-content>. Acesso em: 23 mar. 2016.

BRASIL. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art.15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 2013. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Brasília, DF, 24 jan. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2013/Decreto/D7892.htm#art28>. Acesso em: 03 jul. 2016. Acesso em: 23 mar. 2016.

BRASIL. Decreto nº 8.250, de 23 de maio de 2014. Altera o Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 mai. 2014. Disponível em: < http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao1/decretos1/2014decretos#content>. Acesso em: 03 jul. 2016.

BRASIL. Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015. Estabelece, no âmbito da Administração Pública federal, o percentual mínimo destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 jun. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8473.htm>. Acesso em: 11 set. 2016.

BRASIL. Instrução Normativa MP/SLTI nº 01, de 19 de janeiro de 2010. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 jan. 2010. Disponível em: < http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295>. Acesso em: 11 set. 2016.

BRASIL. Instrução Normativa MP/SLTI nº 05, de 27 de junho de 2014. Dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 2014. Disponível em: <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoesnormativas/instrucaonormativa-no-5-de-27-de-junho-de-2014>. Acesso em: 20 mar. 2016.

BRASIL. Instrução Normativa MP/SLTI nº 07, de 29 de agosto de 2014. Altera a Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014, que regulamenta os procedimentos administrativos básicos para realização de pesquisa de preços. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01 set. 2014. Disponível em: < http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao normativa-ndeg-7-de-29-de-agosto-de-2014 >. Acesso em: 20 mar. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 out. 1991.

BRASIL. Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 fev.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

1993. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/leis-complementares-1/leis-complementares-1/1993#content>. Acesso em 21 mar. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 22 jul. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em 21 mar. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.ht-m>. Acesso em: 22 mar. 2016.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: < http://www.planalto.go-v.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>

BRASIL. Lei nº 12.349 de 15 de dezembro de 2010. Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 2010. Disponível em: <http://www.planal-to.gov.br/ccivil_03/_Ato-2007 2010/2010/Lei/L12349.h-tm>. Acesso em: 20 mar. 2016.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas para Execução do Abastecimento – SGM-201**. 6. rev. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos – SGM-102**. 4. rev. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas sobre Municiamento - SGM-305**. 2. rev. Brasília, DF, 2015.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha**. Anuário Estatístico da Marinha.** vol. I, 42 ed., RJ, 2014.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

BRASIL. Marinha do Brasil. Centro de Controle de Inventário da Marinha. **Política de Estoque.** Anexo B da Ordem Interna nº 10-02 do Centro de Controle de Inventário da Marinha. Rio de Janeiro, RJ, 2016.

BRASIL. Medida Provisória no 2.026, de 04 de maio de 2000. Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 mai. 2000. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/2026.htm>. Acesso em: 19 mar. 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Orientações e Marco Legal: Modalidade Compra Institucional do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar-PPA.** Brasília, DF, 74p., 2016. Disponível em:< http://www.comprasgoverna-mentais.gov.br/noticias/18-05-2016-compra-institucional-do-programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa>. Acesso em: 11 set.2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.487 – Plenário, de 1º de agosto de 2007. Necessidade de Aperfeiçoamento da Normatização da Sistemática de Ata de Registro de Preços. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 03 ago. 2007. Disponível em:<http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?qn=4&doc=3&dpp=20&p=0>. Acesso em 03 jul. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.241/2011 – Plenário, de 24 de agosto de 2011. Representação. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 set. 2011. Disponível em: < https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight>. Acesso em: 19 mar. 2016.

CARVALHO, J. **Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento**, Lisboa, Edições Sílabo, Lda., 2010.

CAVALCANTI, A. C. F. **Gerenciamento de risco nas aquisições públicas do setor de saúde: estudo de caso de um hospital da rede sentinela.** Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 125 p., 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**.São Paulo, 6a. ed. - Editora Campus, Rio de Janeiro, 2003.

COSTA, K.A.S. **A nova sistemática de pesquisa de preços na Administração Pública Federal. Comentários à IN nº 05/2014 da SLTI/MPOG.** Jus Navigandi, Teresina, ano 19, no. 4040, 2014. Disponível em: < http://jus.com.b r/artigos/30436/>. Acesso em: 20 mar. 2016.

COUSINS, P. D. A conceptual model for managing long-term interorganisational relationships. **European Journal of Purchasing and Supply Management,** Vol. 8, p 71-82, 2002.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

COUTO, H. L. G.; COUTO, M. C. M. V. O marco regulatório das compras públicas sustentáveis. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 2818, 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/18726>. Acesso em: 8 set. 2016.

DIAS, M. A.P. **Administração de Materiais.** São Paulo: Atlas, 1996.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DOMINGUES, O. M. **Gestão de compras de supermercados (estudo de caso: COOP – COOPERATIVA DE CONSUMO)**. Dissertação (mestrado). São Paulo FEA/USP, 226 p, 2001.

DURÁN, S. N.; PARODI, C. G.; CAPPETTA, E. M.; MALVEIRA, G. P.; SILVEIRA, M. B. Sistemas de compras centralizadas en el Uruguay. **Revista de Derecho** - Universidad de Montevideo, n. 18, p. 47-65, 2010.

FERREIRA, L. C. S. **Um modelo híbrido aplicado à área de compras estratégicas de um grupo empresarial.** Dissertação (Mestrado). Universidade da Beira Interior. Departamento de Engenharia Electromecânica. Covilhã: 79 p., 2009.

FILHO, M. D. B; BARROS, K. B. N. T.; RIBEIRO, D. B.; PRADO, R. M. S.; SOBRINHO, J. L. S. Avaliação do modelo de compra centralizada de medicamentos: Estudo de caso da assistência farmacêutica básica. **Boletim Informativo Geum**, vol. 6, no. 1, jan./mar, 2015. Disponível em: http://www.ojs.ufpi.br/index.php/geum/. Acesso em: 28 jun. 2016.

FIUZA, E. **Desenho institucional em compras públicas.** In: Marcos regulatórios no Brasil: Aperfeiçoando a qualidade regulatória. Rio de Janeiro: IPEA, 2013.

GAITHER, N. & FRAZIER, G. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001.

GELDERMAN, C. J. & VAN WEELE, A. J. Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. **The Journal of Supply Chain Management,** Vol. 45, No. 3, p. 19-28, 2005.

GIGANTE, T. C. **Compras Governamentais: Estudo de caso sobre contratações centralizadas de serviços comuns pela Marinha do Brasil.** Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 160 f., 2014.

HEINRITZ, S.F.; FARREL, P. V. **Compras: Princípios e aplicações**; tradução de Augusto Reis. São Paulo, Atlas, p. 35, 1994.

HOFFMANN, D. L.; BRAND, F. C.; CISLAGHI, T. P. Planejamento de Compras em uma Universidade Pública da Região Norte: um estudo de caso. **Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças,** Vol. 1, no.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

1, 2013. Disponível em: < http://ojs.fsg.br/index.php/rccgf>. Acesso em 04 abr.2016.

JOHNSON, P. F.; LEENDERS, M. R. Building a Corporate Supply Function. **Journal of Supply Chain Management**, no 44, p. 39-52, 2008.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos** – 16. Ed. São Paulo: Dialética, 2014.

KARJALAINEN, K. **Challenges of purchasing centralization: Empirical evidence from public procurement.** Helsinki School of Economics, 2009.

KARJALAINEN, K. Estimating the cost effects of purchasing centralization - Empirical evidence from framework agreements in the public sector. **Journal of Purchasing and Supply Management**, vol. 17, n. 2, p. 87-97, 2011.

KRALJIC. P. Purchasing must become Supply management. **Harvard Business Review**, p.109-117, 1983. Disponível em: <https://www.ne-vi.nl/sites/default/files/kennisdocument/LEV-PORT-art-013-bl.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.

LIMA, J.C.S. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo.** Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo: 172 p., 2004.

LOURENÇO, K. G.; CASTILHO, V. Classificação ABC dos materiais: uma ferramenta gerencial de custos em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem – REBEn.** v. 59, n. 1, p. 52-55, 2006.

MACOHIN, G. A. **Compras, contratações e Terceirizações.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 124p., 2008.

MANTOVANI, N. **Alianças estratégicas no varejo: um estudo sobre as associações de farmácias do Brasil e sua influência sobre a competitividade dos afiliados.** Dissertação (Mestrado) - USCS, São Caetano do Sul, 103 p., 2010.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

MATTHEWS, D. Strategic procurement in the public sector: A mask for financial and administrative policy. **Journal of public procurement.** Vol. 5, n. 3, p. 388-399, 2005.

MOREIRA, S.M.R.M. **Definição de estratégias para a gestão de compras: estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial). Universidade do Minho, Escola de Engenharia, Portugal, 115 p., 2013.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

MOURA, A. M. M. As compras públicas sustentáveis e sua evolução. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea- **Boletim regional, urbano e ambiental.** n. 7, p. 23-34, 2013. Disponível em: <http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/boletim_regional/131127_boletimregional7.pdf#page=25>. Acesso em: 23 jul. 2016.

MUNSON, C. L.; HU, J. Incorporating quantity discounts and their inventory impacts into the centralized purchasing decision.**European Journal of Operational Research.** 201. p. 581–592, 2010.Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/223773694_Incorporating_quantity_discounts_and_their_inventory_impacts_into_the_centralized_purchasing_decision>. Acesso em 30 abr. 2016.

NASCIMENTO, G. F.; GOMES, E. B. F.; BECALLI, A. M.; SOUZA, S.; CORCETTI, E. A qualidade dos produtos adquiridos por pregão eletrônico e a sua relação com a sala de aula no Ccaufes. **Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, RJ, 2011.

OGDEN, J. **Supply Base Reduction Within Supply Base Reduction.** 2003. Disponível em: <http://www.capsresearch.org/Publications/pdfs protected/pra-ctix012003.pdf/>. Acesso em: 22 mar. 2016.

OLIVEIRA, F. S. P. **Centralização versus descentralização das compras na logística hospitalar.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial). Universidade do Minho, Escola de Engenharia, Portugal, 116 p., 2013.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

PEREIRA, G. M. C.. **O envolvimento do departamento de compras no processo de contratação de serviços profissionais.** Tese de doutorado - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: 223 p., 2013.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Pós-Graduação PUC-Rio**: normas para apresentação de teses e dissertações, 2001. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001. 80 p.

ROBERTS, R. **Strategic Sourcing.** Hoggett Bowers, 2003.

SANTOS, F. F; PINTO, A. R. S.; GOMES, L. M. A; SILVA, R. L.; DAMIANI, J. H. S. Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, Vol. 2, n. 1, p 69-87, jan./jun. 2011.

SANTOS, R. M. T. **Compras Públicas Sustentáveis: a utilização do poder de compra do Estado no fomento de produtos ecologicamente corretos na Fiocruz.** Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro: 212p., 2011.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

SANTOS, R. V.; FILHO, L. A. N. C. Propostas para Aumento do Desempenho da Área de Compras em Empresa Varejista. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, vol. 7, n. 1, artigo 2, 2008.

SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. **Informações Gerenciais de Contratações e Compras Públicas: janeiro a dezembro de 2014**, 2015, Brasília. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: < http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01-apresentacao-siasg-dados-gerais-_2014.pdf>. Acesso em: 23 Mar. 2016.

SEYBOTH, T. **Gestão da Cadeia de Suprimentos da Construção Civil: estudo da possibilidade de terceirização em compras.** Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 69p. 2014.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Customer Behavior - Consumer behavior and beyond.** The Dryden press, 1999.

SILVEIRA, R. F. **Análise das Variáveis Organizacionais do comportamento de compra das grandes empresas industriais do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre (RS), 116p., 2000.

SOUZA, M. C. A. F.; BACIC, M. J.; BERNARDES, J. M. R. A gestão estratégica das compras como política para reduzir custos. **Gestão & Regionalidade,** Vol. 25, no 74, 2009.

STUDART, P. F.B. **Modelo Centralizado de Compras da Empresa Alfa: uma estratégia logística para melhoria de competitividade.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração).Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração,Salvador, 120p., 2007.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 4. Ed. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Diálogo Público para a Melhoria da Governança Pública: Governança e Gestão das Aquisições.** Encontro com o Controle Externo - 2ª Edição - Brasília, DF, 2015. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/dialogo-publico/home.htm>. Acesso em: 25 jul. 2016.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro: Vol. 45, n.2, p. 401-33, 2011.

UYARRA, E.; FLANAGAN, K. Understanding the innovation impacts of public procurement. **European planning studies**, vol. 18, n. 1, p. 123-143, 2010.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

VAGO, F. R. M.; SOUSA, C. V.; MELO, J. M. C; LARA, J. E.; FAGUNDES, A. F. A; SAMPAIO, D. O. A importância do gerenciamento de estoque por meio da ferramenta curva ABC. **Sociais e humanas**, Santa Maria, v. 26, n. 03, p. 638 - 655, set/dez 2013.

VALENTE, J. C. M. G. **Centralização de Compras como Estratégia Logística: O Caso Vodafone Portugal.** Dissertação (Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 106p., 2005.

VALENTE, M. A. L. Marco Legal das Licitações e Compras Sustentáveis na Administração Pública. **Consultoria Legislativa**, Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/documentos-e pesquisa/publicacoes/estnottec/areas-daconle/tema1/2011_1723.pdf>.Acesso em 11 set. 2016.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: Um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, p. 43, 2000.

VIVAS, R. C. A. **Inovações do novo Sistema de Registro de Preços (Decreto Federal 7892/2013).** In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVI, n. 111, abr 2013. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13093>. Acesso em 03 jul 2016.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Tradução Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p. Título Original: Case Study Research: Design and Methods.

ZYLBERMAN, M. **A gestão de compras públicas dos estados brasileiros: A experiência do Rio de Janeiro com a opção pela descentralização.** Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro,71p.,2015.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Apêndice 1 – Pesquisa Documental

Documento	Fonte
Organograma do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM)	Marinha do Brasil
Normas para Execução do Abastecimento (SGM-201)	Secretaria-Geral da Marinha
Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos (SGM-102)	Secretaria-Geral da Marinha
Normas sobre Municiamento (SGM-305)	Secretaria-Geral da Marinha
Manual de Logística da Marinha (EMA-400)	Estado Maior da Armada
Política de Estoque	Centro de Controle de Inventário da Marinha

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Apêndice 2 - Entrevista realizada com o Oficial Encarregado da Divisão de Abastecimento de Gêneros do Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro (DepSIMRJ)

1. PROPÓSITO

Ampliar a pesquisa e obter informações sobre de forma a respaldar o "Estudo de caso sobre os impactos na adoção de um modelo híbrido de compras de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil".

2. JUSTIFICATIVA

Para complementar a pesquisa documental realizada, julga-se necessário realizar entrevistas com os principais agentes responsáveis pela condução da sistemática de obtenção e distribuição de gêneros às organizações militares da MB, visando à obtenção de dados e experiências relativos à sua visão sobre esse processo, tendo em vista o papel primordial que desempenham dentro do Sistema de Abastecimento da Marinha. Essa pesquisa descritiva destina-se a complementar a pesquisa documental realizada sobre o tema.

3. QUALIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

CARGO: Encarregado da Divisão de Abastecimento de Gêneros do DepSIMRJ

4. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Em 17 de junho, foi realizada uma entrevistada com o Encarregado da Divisão de Abastecimento de Gêneros do DepSIMRJ. Perguntado sobre os critérios estabelecidos para definir quais são os itens de gêneros que devem constar na Relação de Preços de Subsistência (RPS) ou na Lista de Preços de Fornecedor de Gêneros (LPFG), o entrevistado respondeu:

"As normas não estabelecem critérios bem definidos sobre a escolha dessa divisão. Geralmente, o critério adotado para composição da lista RPS é a verificação dos itens principais da cesta básica, ou seja, gêneros indispensáveis para o pleno funcionamento do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) e que são armazenados no Depósito com estoque de segurança. Em relação aos gêneros que são fornecidos pela LPFG, as situações que levam a escolha do item

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

para que sejam entregues diretamente pelo fornecedor são as dificuldades no processo licitatório para obtenção do item no mercado, a demanda das organizações por determinado item, a criticidade do material e inclusive, a forma de seu acondicionamento (embalagem).”

Perguntado sobre as principais dificuldades percebidas na sistemática de obtenção de gêneros constante na RPS, o entrevistado respondeu:

“As principais dificuldades observadas são quanto aos espaços de armazenagem do material no Depósito, para a sua posterior distribuição às unidades militares do Rio de Janeiro e aos Centros de Intendência distribuídos pelo Brasil. O Depósito recentemente passou por uma unificação com outro Depósito e as áreas de armazenagem ainda estão em fase de adequação, passando de uma armazenagem mista, tanto de forma horizontal quanto de forma vertical, para uma nova armazenagem totalmente vertical em estantes porta-paletes. Esse modelo de armazenagem demanda um maior número de equipamentos como empilhadeiras e paleteiras. O custo da armazenagem gira, em torno, de aproximadamente R$ 8,00 por cada tonelada movimentada sem a incidência neste custo dos custos indiretos e de mão-de-obra direta e indireta. Ainda, a limitação da capacidade da frigorífica do DepSIMRJ obriga a celebração de um contrato terceirizado visando o aluguel de frigorífica externa para acondicionar o material para atender a demanda diária das organizações militares. O custo anual do aluguel é de aproximadamente R$ 2.300.000,00 reais. Este valor pode oscilar dependendo da quantidade armazenada em função da demanda das organizações pelos produtos. Porém, por meio do Sr. Diretor de DepSIMRJ, foi implantado o Projeto Sinergia, que atualmente encontra-se nas fases iniciais e possui a proposta de otimização das áreas de armazenagem e a construção de uma frigorífica interna de grande porte.”

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Apêndice 3 - Entrevista realizada com a Oficial Encarregada da Seção de Material de Gêneros do Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ).

1. PROPÓSITO

Ampliar a pesquisa e obter informações sobre de forma a respaldar o "Estudo de caso sobre os impactos na adoção de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil".

2.JUSTIFICATIVA

Para complementar a pesquisa documental realizada, julga-se necessário realizar entrevistas com os principais agentes responsáveis pela condução da sistemática de obtenção e distribuição de gêneros às organizações militares da MB, visando à obtenção de dados e experiências relativos à sua visão sobre esse processo, tendo em vista o papel primordial que desempenham dentro do Sistema de Abastecimento da Marinha. Essa pesquisa descritiva destina-se a complementar a pesquisa documental realizada sobre o tema.

3.QUALIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

CARGO: Encarregada da Seção de Material de Gêneros do COMRJ.

4. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Em 17 de junho, foi conduzida a segunda entrevista pelo autor. A entrevista foi com a Encarregada da Seção de Material de Gêneros do COMRJ. Perguntado sobre quais os critérios que definem os itens de gêneros constantes nas Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG), o entrevistado respondeu:

"Atualmente não há um critério definido. O que se percebe é que na LPFG estão os itens menos críticos e com menor valor agregado. Vale lembrar que as aquisições realizadas e disponibilizadas na LPFG têm abrangência regional (licito apenas para o Rio de janeiro - dividido em áreas I, II, III E IV).".

Perguntado sobre as principais dificuldades percebidas na sistemática de obtenção de gêneros constante na LPFG, o entrevistado respondeu:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

“A falta de determinação da demanda. Talvez, a Diretoria de Finanças da Marinha, via sistema Quaestor poderia auxiliar o Centro de Controle de Inventário da Marinha nessa tarefa. Ainda, não há ferramenta que permita verificar a satisfação do cliente. Hoje as medidas são reativas e não proativas. Quando as OM passam mensagem informando o problema o caos já está estabelecido. E, por último, os pedidos de reequilíbrio que atrapalham o fornecimento dos itens. Hoje o COMRJ não tem perfil de colocar os informativos no quadro de aviso do Quaestor”.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Apêndice 4 – Modelo de planilha

Organização Militar (OM):	
Encarregado do Municiamento:	
Data Preenchimento:	

Forma de aquisição de gêneros alimentícios	**Valor Executado em 2015(R$)**
Relação de Preços de Subsistência (RPS)	
Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG)	
Licitações e Adesões	
Dispensa de Licitação	
Total	**R$**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Apêndice 5 – Modelo do Questionário Estruturado

PRIMEIRA PARTE - QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1 – Posto, corpo e nome de guerra do respondente:

2 - Organização Militar em que serve:

3 – Tempo de atuação do respondente nas atividades de municiamento:

☐ até 1 ano ☐ 1 a 2 anos ☐ 2 a 4 anos ☐ mais de 4 anos

II - ANÁLISE DA RELAÇÃO DE PREÇOS DE SUBSISTÊNCIA (RPS)

4 - Conforme estabelecido na SGM-201, a RPS relaciona os itens de gêneros alimentícios fornecidos pelo Depósito de Suprimentos de Intendência no Rio de Janeiro (DepSIMRJ) e Centros de Intendência (CeIMs) às organizações militares consumidoras (OMCs). Em relação aos itens que compõem a RPS, como a organização avalia o grau de atendimento às suas necessidades?

☐ Atende plenamente ☐ Atende em grande parte
☐ Atende parcialmente ☐ Atende minimamente
☐ Não atende

Legenda:

Atende plenamente: corresponde ao grau 5 de satisfação;
Atende em grande parte: corresponde ao grau 4 de satisfação;
Atende parcialmente: corresponde ao grau 3 de satisfação;
Atende minimamente: corresponde ao grau 2 de satisfação; e
Não atende: corresponde ao grau 1 de satisfação.

5 - Caso na questão anterior não tenha sido marcada a alternativa "**atende plenamente**", na percepção da organização, qual(is) o(s) principal(is) motivo(s) que poderiam comprometer a eficiência do atendimento da RPS? Assinale a(s) alternativa(s) que julgue ser(em) mais relevante(s).

☐ Demora no atendimento as unidades
☐ Falta de determinado item

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

☐ Qualidade do item

☐ Pouca flexibilidade

☐ Outros: _____

6 - Caso haja falta ou demora na entrega de determinado item da RPS, qual(is) a(s) principal(is) alternativa(s) adotada(s) pela organização para contornar esta situação? Assinale a(s) alternativa(s) que julgue ser(em) mais relevante(s).

☐ Adesões a atas de registros de outros órgãos em vigor

☐ Aquisição direta no comércio

☐ Constar na licitação da própria unidade itens da mesma linha de fornecimento do Sistema de Abastecimento da Marinha

☐ Outras: _____

7 - Na percepção da organização, qual(is) principal(is) benefício(s) gerado(s) pela sistemática de aquisição gêneros alimentícios por meio da RPS? Assinale a(s) alternativa(s) que julgue ser(em) mais relevante(s).

☐ Qualidade dos gêneros alimentícios adquiridos

☐ Preços mais baixos (economia de escala)

☐ Maior poder de negociação do Sistema de Abastecimento da Marinha

☐ Formação de especialistas no conhecimento de aquisição de gêneros alimentícios no Sistema de Abastecimento da Marinha

☐ Fornecimento de produtos mais uniformes

☐ Melhor gestão de estoques e maior controle por parte do Sistema de Abastecimento da Marinha

☐ Processo de abastecimento mais eficiente

☐ Outros: _____

III - ANÁLISE DA LISTA DE PREÇOS DE FORNECEDORES DE GÊNEROS (LPFG)

8 - Conforme estabelecido na SGM-201, a LPFG relaciona os itens de gêneros alimentícios fornecidos pelos fornecedores adjudicados pelo Centro de Obtenção da Marinha (COMRJ) às organizações militares consumidoras (OMC). Em relação aos itens que compõem a LPFG, como a organização avalia o grau de atendimento às suas necessidades?

☐ Atende plenamente ☐ Atende em grande parte

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

☐ Atende parcialmente ☐ Atende minimamente
☐ Não atende

Legenda:

Atende plenamente: corresponde ao grau 5 de satisfação;
Atende em grande parte: corresponde ao grau 4 de satisfação;
Atende parcialmente: corresponde ao grau 3 de satisfação;
Atende minimamente: corresponde ao grau 2 de satisfação; e
Não atende: corresponde ao grau 1 de satisfação.

9 - Caso na questão anterior não tenha sido marcada a alternativa "**atende plenamente",** na percepção da organização, qual(is) o(s) principal(is) motivo(s) que poderiam comprometer a eficiência no atendimento da LPFG para a organização? Assinale a(s) alternativa(s) que julgue ser(em) mais relevante(s).

☐ Demora no atendimento as unidades pelos fornecedores
☐ Falta de determinado item
☐ Qualidade do item
☐ Divergência entre o produto recebido e o solicitado
☐ Pouca flexibilidade
☐ Outros: _____

10 - Caso haja falta ou demora na entrega de determinado item da LPFG, qual a principal alternativa adotada pela organização para contornar esta situação? Assinale a(s) alternativa(s) que julgue ser(em) mais relevante(s).

☐ Adesões a atas de registros de outros órgãos em vigor
☐ Aquisição direta no comércio
☐ Constar na licitação da própria unidade itens da mesma linha de fornecimento do Sistema de Abastecimento da Marinha
☐ Outras: _____

11 - Em relação à discrepância de material, a SGM-201 estabelece procedimentos relativos à devolução de material; canais de contato com a Divisão de Abastecimento do DepSIMRJ/CeIMs e, dependendo do grau da irregularidade, a realização de análises técnicas. Inclusive, solicita que as OMCs encaminhem mensagens/ofícios relatando a ocorrência e problemas no fornecimento de gêneros

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

para que haja abertura, por parte do COMRJ, de processos de penalidades que vão desde a advertência até a suspensão dos fornecedores. Em relação a esta sistemática, com que a frequência a organização utiliza destas ferramentas?

☐ Nunca ocorreu ☐ Raramente ☐ Frequentemente

12 - Na percepção da organização, qual(is) principal(is) benefício(s) gerado(s) pela sistemática de aquisição gêneros alimentícios por meio da LPFG? Assinale a(s) alternativa(s) que julgue ser(em) mais relevante(s).

☐ Qualidade dos gêneros alimentícios adquiridos

☐ Preços mais baixos (economia de escala)

☐ Maior poder de negociação do Sistema de Abastecimento da Marinha

☐ Formação de especialistas no conhecimento de aquisição de gêneros alimentícios no Sistema de Abastecimento da Marinha

☐ Fornecimento de produtos mais uniformes

☐ Melhor gestão de estoques e maior controle por parte do Sistema de Abastecimento da Marinha

☐ Processo de abastecimento mais eficiente

☐ Outros: _____

IV - ANÁLISE DA LICITAÇÃO DE GÊNEROS DA PRÓPRIA UNIDADE

13 - Para gêneros de ocasional, a SGM-305, abre o precedente de que a unidade militar poderá realizar aquisição por meio de licitação própria, observando a legislação em vigor, ou seja, obedecendo ao que preceitua a Lei nº 8.666/93. Neste caso, a organização militar possui algum processo licitatório de gêneros alimentícios em vigor?

☐ sim ☐ não

14- Caso a alternativa anterior seja positiva, qual(is) a(s) principal(is) dificuldade(s) encontrada(s) pela organização na elaboração do processo?

☐ Dificuldade na pesquisa de mercado (ex.: falta de resposta do setor privado em relação às solicitações de orçamento por parte dos órgãos públicos)

☐ Limitações de ordem legal (ex.: Lei 8.666/1993 e outras)

☐ Limitações na tramitação dos processos (CJU; trâmite interno; etc)

☐ Falta de pessoal qualificado e capacitado

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

☐ Dificuldade na fase de planejamento (Exs. previsão da demanda, descrição do item)

☐ Outros: _____

15 - Caso a organização possua processo licitatório de gêneros em vigor, qual (is) o(s) principal(is) benefício(s) gerado(s) pelo mesmo? Assinale a(s) alternativa(s) que julgue ser(em) mais relevante(s).

☐ Compras realizadas com maior rapidez

☐ Maior autonomia e responsabilidade dos agentes responsáveis da unidade

☐ Processo de tomada de decisão local mais ágil

☐ Aumento da eficiência e da motivação do pessoal da unidade

☐ Conhecimento da organização de suas necessidades

☐ Melhor aplicação dos recursos financeiros disponíveis

☐ Estabelecimento de um relacionamento com os fornecedores locais

☐ Maior eficiência e eficácia nas situações de falta de material

☐ Promoção de um fortalecimento da economia local

☐ Redução nos gastos com coordenação (Exs. custo de transporte, custo com a manutenção de estoque)

☐ Outros:_____

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Apêndice 6 – Instruções de preenchimento da planilha e questionário estruturado encaminhados às Organizações Militares

MARINHA DO BRASIL
DIRETORIA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA
LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA ESTUDO DE CASO

O presente levantamento faz parte de um estudo de caso a ser realizado no âmbito da Marinha do Brasil sobre o tema "Compras Centralizadas e Descentralizadas: Estudo de caso sobre os impactos na adoção de um modelo híbrido de compras de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil". O referido estudo de caso será conduzido por oficial lotado na Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM) mestrando no Curso de Engenharia de Produção e Logística da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), realizado por intermédio da Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM).

O projeto de pesquisa em questão visa a estudar os impactos de adotar um modelo híbrido de compras de gêneros alimentícios no âmbito da Marinha do Brasil. Conforme as Normas para Execução do Abastecimento (SGM-201), tais materiais constituem-se nos itens de símbolo de jurisdição "M" cujas aquisições são centralizadas pelo Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro e pelos Centros de Intendência, nos demais estados do Brasil.

Atualmente, observa-se uma tendência nas empresas em estabelecer estratégias de aquisição que conjugam os benefícios do modelo centralizado e descentralizado de compras. Ainda, na literatura acadêmica, muitos autores sugerem a combinação do modelo centralizado e descentralizado de aquisição no intuito de aproveitar os benefícios dos dois sistemas, além de minimizar as desvantagens de ambos os modelos. Ou seja, uma estrutura que permita que as organizações consigam explorar os pontos fortes da centralização e descentralização de compras.

Em decorrência do presente estudo, vislumbra-se avaliar os benefícios de uma sistemática que permita a realização de licitações, por meio de Registro de Preços, de forma centralizada e descentralizada, para compra de determinados grupos de gêneros alimentícios.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Para operacionalização do modelo, o Órgão responsável pela centralização realizaria a licitação de gêneros somente para aqueles com alta estimativa de demanda pelas OM. Enquanto, os gêneros com baixa demanda, sua aquisição seria a cargo de cada unidade. Basicamente, vislumbra-se a obtenção de economias de processos e de escala bem como, uma maior flexibilidade e autonomia por parte das Organizações Militares Consumidoras a partir do modelo.

Com base em documentos internos da Mrinha do Brasil, vislumbrou-se, inicialmente, as seguintes formas de aquisição de gêneros alimentícios:

a) Relação de Preços de Subsistência (RPS);
b) Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG)
c) Licitações promovidas pela própria Organização Militar e adesões a outros órgãos (caronas); e
d) Dispensa de Licitação.

Foi encaminhado um arquivo contendo uma planilha e um questionário estruturado para as OMs selecionadas para realização do estudo de caso.

O preenchimento da planilha bem como, do questionário semiestruturado deve ser realizado pelo Encarregado do setor de Municiamento da OM, ouvidos militares/ servidores civis do setor de compras.

Com relação ao levantamento das informações da planilha, cabem as seguintes orientações:

- Com relação à planilha **“Valor Executado”**:

a) Os valores a serem preenchidos na coluna **“Valor Executado em 2015 (R$)”** poderão ser obtidos a partir do Sistema Quaestor;

b) A coluna “**Valor Executado em 2015 (R$)”** deve ser preenchida com as seguintes opções**: Relação de Preços de Subsistência (RPS); Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG); Licitações da própria OM e Adesões a outras OM e Dispensa de Licitação.**

c) A opção **“Relação de Preços de Subsistência (RPS)”** diz respeito a gêneros adquiridos pelo Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro (DepSIMRJ). Somente deverá ser preenchida em relação aos gastos realizados pela Organização neste tipo de modalidade.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

d) A opção "**Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG)"** diz respeito a gêneros adquiridos pelos fornecedores adjudicados pelo Centro de Obtenção da Marinha (COMRJ). Somente deverá ser preenchida em relação aos gastos realizados pela Organização neste tipo de modalidade.

e) A opção **"Licitações e Adesões"** diz respeito às licitações de gêneros conduzidas pela própria OM utilizando a sistemática de Registro de Preços ou adesões a atas vigentes de outros Órgãos na qual a OM participou como Órgão co-participante ou como carona. Somente deverá ser preenchida em relação aos gastos totais realizados pela Organização nestes tipos de modalidade.

f) A opção "**Dispensa de Licitação"** diz respeito aquisição de gêneros realizada pelo Órgão por meio de compra direta no comércio. Somente deverá ser preenchida caso tenha sido realizados gastos de aquisição de gêneros neste tipo de modalidade.

Na planilha, há comentários contendo instruções quanto ao preenchimento das células.

Em relação ao questionário estruturado, este foi organizado de maneira a possibilitar respostas rápidas, não demandando um tempo significativo dos Encarregados que viesse a comprometer suas atividades.

Adicionalmente, participo que as informações coletadas serão tratadas como confidenciais, utilizadas, exclusivamente, para os fins desta pesquisa, em benefício da Marinha, sem que os dados dos respondentes sejam abertos e/ou repassados a quaisquer outros.

Esclarecimentos quanto ao levantamento dos dados, preenchimento da planilha e do questionário poderão ser realizados junto ao **CT (IM) RODRIGO LUIZ DA SILVA**, 8110-5514 (RETELMA) ou 2104-5514 (linha externa).

Solicita-se que as planilhas e os questionários preenchidos sejam assinados eletronicamente pelo Encarregado do setor de Municiamento da OM e encaminhadas a Diretoria de Abastecimento da Marinha por meio de Comunicação Eletrônica até o dia 13 de julho.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Apêndice 7 - Organizações Militares que responderam à pesquisa

Organização Militar	Organização Militar
Arsenal da Marinha do Rio de Janeiro	Base de Fuzileiros Navais da Ilha das Flores
Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia	Base de Fuzileiros Navais do Rio Meriti
Base Almirante Castro e Silva	Centro de Adestramento Almirante Marquês de Leão
Base de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro	Centro de Avaliação da Ilha de Marambaia
Batalhão Naval	Centro de Instrução Almirante Alexandrino
Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
Centro de Instrução Almirante Graça Aranha	Centro de Manutenção de Sistemas da Marinha
Centro de Mísseis e Armas Submarinas da Marinha	Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais
Centro de Munição da Marinha	Colégio Naval
Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo	Comando de Operações Navais
Diretoria de Abastecimento da Marinha	Depósito de Combustíveis da Marinha no Rio de Janeiro
Diretoria de Ensino da Marinha	Diretoria de Portos e Costas
Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha	Escola Naval

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Diretoria de Pessoal Militar da Marinha	Estação Rádio da Marinha no Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval	Hospital Naval Marcílio Dias
Estação Radiogoniométrica da Marinha em Campos Novos	Instituto de Pesquisas da Marinha
Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira	Navio de Desembarque de Carros de Combate Almirante Sabóia
Navio Aeródromo São Paulo	Navio de Desembarque de Carros de Combate Garcia D´Avila
Navio de Apoio Oceanográfico Ary Rongel	Navio Hidroceanográfico Cruzeiro do Sul
Navio Doca Multipropósito Bahia	Navio de Desembarque de Carros de Combate Mattoso Maia
Navio Hidrográfico Sirius	Navio de Pesquisa Hidroceanográfico Vital de Oliveira
Navio Hidroceanográfico Taurus	Navio Tanque Almirante Gastão Motta
Navio Oceanográfico Antares	Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória
Navio Polar Almirante Maximiano	Sanatório Naval de Nova Friburgo
Navio Tanque Marajó	Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha
Navio Hidroceanográfico Valle	Unidade Integrada de Saúde Mental
Laboratório Farmacêutico da Marinha	Base Naval do Rio de Janeiro

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Apêndice 8 - Protocolo da pesquisa

1. Visão geral do estudo de caso

1.1. Tema

Identificar os impactos na adoção de um modelo híbrido de compras de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil.

1.2 Título

Compras Centralizadas e Descentralizadas: Estudo de caso sobre os impactos na adoção de um modelo híbrido de compras de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil.

1.3 Pressupostos

O grande volume de bens adquiridos e processos de contratações realizados pelo Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), estrutura da Marinha do Brasil responsável pelo provimento de materiais aos Meios Operativos e Organizações Militares, é primordial que haja um modelo de compras adequado e capaz de atender com plenitude seus principais clientes em termos de qualidade e tempo e, em paralelo, otimize o emprego de recursos humanos, orçamentários, logísticos, e de tecnologia da informação envolvidos no processo de aquisição.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

1.4 Objetivos do Estudo

1.4.1. Objetivo Geral

O presente estudo a ser conduzido terá como objetivo geral estabelecer as vantagens e desvantagens da adoção de um modelo híbrido de compras para aquisição de gêneros alimentícios executados pela MB.

1.4.2. Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral que se pretende no estudo, serão estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) Descrever as etapas do processo de compras na esfera da Administração Pública, à luz da legislação vigente;
b) Estabelecer uma análise comparativa entre compras centralizadas e descentralizadas;
c) Avaliar as principais dificuldades na sistemática atual de obtenção de gêneros da MB;
d) Definir os critérios utilizados na MB para a composição das listas: Relação de Preços de Subsistência (RPS) e Listas de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG);
e) Verificar a obediência da sequência de modalidade de aquisição determinada pelas normas internas da Marinha pelas Organizações Militares (OMs) da MB;
f) Mensurar o total executado, pelas OMs da MB, dentro de cada modalidade de aquisição de gêneros, a saber: RPS; LPFG; Licitações da própria OM; Adesões a outras organizações e órgãos públicos da Administração Pública e Dispensa de Licitação;
g) Identificar os possíveis benefícios a serem obtidos a partir da utilização da sistemática híbrida proposta; e
h) Avaliar uma possível readequação das normas internas de compras de gêneros da MB para adoção da sistemática proposta.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

1.5. Problema da Pesquisa

Será estabelecida a seguinte questão de estudo central: Como um modelo híbrido de compras pode impactar no processo de aquisição de gêneros alimentícios conduzidos pelo SAbM?

1.6. Perguntas da Pesquisa

a) Quais os impactos na adoção de um modelo híbrido de compras de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil?

b) Quais as principais dificuldades na atual estrutura de aquisição de gêneros alimentícios no âmbito da Marinha do Brasil?

c) Quais os possíveis benefícios a serem obtidos a partir da utilização da sistemática híbrida proposta?

d) As normas internas de compras da MB necessitam ser adequadas ou complementadas para contemplar a sistemática híbrida proposta?

1.7. Proposições teóricas utilizadas

Os principais aspectos teóricos abordados na literatura para respaldar a pesquisa proposta serão:

a) Contextualização da Função Compras;
b) Modelos de Compras Estratégicas;
c) Papel da Compras no Setor Público;
d) Compras Centralizadas e Descentralizadas; e
e) Classificação ABC.

1.8. Estrutura do Trabalho

O trabalho será estruturado da seguinte forma:

1. Introdução;
2. Referencial Teórico;
3. Metodologia;
4. Estudo de Caso;
5. Conclusões e Recomendações para Estudos Futuros;
6. Referências Bibliográficas;

Apêndices

Anexos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

1.9. Pessoal Envolvido

Pesquisador: Rodrigo Luiz da Silva

Orientador: Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves

2. Procedimentos adotados no trabalho de campo

2.1. Aspectos metodológicos

De acordo com a taxionomia proposta por Vergara (2013), a presente pesquisa será exploratória utilizando como estratégia estudo de caso único.

2.2. Setor Alvo

As Organizações Militares da Marinha do Brasil situadas na cidade do Rio de Janeiro.

2.3. A organização

A Marinha do Brasil.

2.4. Coleta de dados

A coleta de dados será realizada da seguinte forma:

a) Realização de entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas aos principais responsáveis na estrutura do Sistema de Abastecimento da Marinha pela aquisição de gêneros alimentícios; e

b) Encaminhamento de planilha e questionário estruturado juntamente com as instruções para preenchimento a 76 (setenta e seis) Organizações Militares selecionadas para participarem da pesquisa, por meio de expediente da Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM), Organização Militar onde se encontra lotado o autor. Será estabelecido um prazo de cerca de quinze dias para restituição dos questionários e das planilhas pelas Organizações, das quais 54 (cinqüenta e quatro) responderam à pesquisa. A relação das Organizações Militares respondentes à pesquisa constarão no apêndice 7 deste estudo.

2.5. Fonte de dados

a) Primárias:

- Principais responsáveis na estrutura do Sistema de Abastecimento da Marinha; e
- As Organizações Militares da Marinha do Brasil situadas na cidade do Rio de Janeiro.

b) Secundárias:

- Internas:Normas internas da Marinha do Brasil sobre o assunto.
-Externas:Livros, periódicos, publicações científicas, artigos e teses disponíveis em meio eletrônico sobre o assunto.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

2.6. Instrumentos da Coleta

a) Dados primários: Serão coletados por meio de entrevistas realizadas com os principais na estrutura do Sistema de Abastecimento da Marinha pela aquisição de gêneros alimentícios, além por meio de questionários encaminhados às Organizações Militares selecionadas no estudo.

b) Dados secundários: Serão coletados junto às fontes internas e externas mencionadas no tópico anterior.

2.7. Entrevistados:

Entrevistado: Encarregado da Divisão de Abastecimento do Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro (DepSIMRJ;
Local da entrevista: DepSIMRJ;
Duração: 1 (uma) hora
Formação: Administração de Empresa.

Entrevistado: Encarregada da Seção de Material de Gêneros do Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ);
Local da entrevista: COMRJ;
Duração: 1 (uma) hora
Formação: Administração de Empresa e também com MBA em gestão de projetos pela FGV.

3. Roteiro da Pesquisa

As instruções referentes ao preenchimento da planilha e do questionário estruturado que serão encaminhados às organizações militares selecionadas no estudo constarão no apêndice 6.

4. Análise de Dados

Para o presente estudo, a análise dos dados coletados será realizada de forma qualitativa com a interpretação empírica das entrevistas semiestruturadas combinadas às respostas oriundas dos questionários estruturados preenchidos pelas Organizações Militares selecionadas. A partir dessa análise, se buscará realizar a comparação dos aspectos relacionados às vantagens e desvantagens dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

modelos centralizados e descentralizados de compras sugeridos na literatura com àqueles obtidos na realização da pesquisa. As respostas do questionário serão traduzidas por meio de gráficos em barra e setor circular. A planilha em excel servirá para respaldar pontos abordados no questionário estruturado em termos quantitativos.

Em relação à análise das entrevistas semiestruturadas deste estudo, esta será realizada a partir da leitura completa de todas as respostas dos entrevistados, relacionando-os com as questões e os temas propostos. Como limitação deste estudo, não será possível trabalhar com uma maior quantidade de entrevistados, sendo necessário restringir a apenas aos indíviduos relacionados com a área operacional das aquisições dentro do Sistema de Abastecimento da Marinha, o que impossibilitará as generalizações decorrentes de suas respostas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Anexo A – Relação de Preços de Subsistência (RPS)

GÊNEROS SECOS

ITEM	NOMECLATURA	PI	UF	EMBALAGEM
1	ACHOCOLATADO PO	190009715	10 kg	10 pc x 1kg
2	ACUCAR REFINADO SC 1 KG	190007987	10 kg	10 pc x 1kg
3	ARROZ TIPO 1 SC 1 KG FA 10 KG	190008108	30 kg	30 pc x 1 kg
4	ARROZ TIPO 1 SC 5 KG FA 30 KG	190009719	30 kg	6 pc x 5 kg
5	ARROZ PARBOILIZADO TIPO 1	190043116	30 kg	6 pc x 5 kg
6	AZEITE OLIVA	190016875	10 li	10 gf x 1kg
7	BISCOITO CREAM CRACKER	190015089	8 kg	20 pc x 400 gr
8	BISCOITO MAIZENA	190015090	8 kg	20 pc x 400 gr
9	CAFÉ TIPO "SUPERIOR"	190032164	10 kg	10 pc x 1kg
10	CAFE TIPO "TRADICIONAL"	190010860	10 kg	10 pc x 0,5kg
11	CREME LEITE CX 48 LA	190007991	7,2 kg	24 lt x 300 gr
12	DOCE CORTE GOIABADA	190015262	16 kg	16 pc x 1 kg
13	EXTRATO TOMATE	190015107	14 kg	4lt x 4kg
14	FARINHA MANDIOCA 1KG	190011341	20 kg	20 pc x 1kg
15	FEIJAO TIPO 1 SA 1 KG	190009728	30 kg	30 pc x 1 kg
16	FEIJÃO CARIOCA SC 1KG	BR3238544	30KG	30 pc x 1 kg
17	GELEIA MOCOTO	190017041	5,94 kg	27 cx x 220 gr
18	LEITE PO INSTANTANEO	190007993	10kg	10 pc x 1kg
19	MACARRAO ESPAGUETE	190008021	10 kg	10 pc x 1kg
20	MACARRAO PARAFUSO	190009717	10 kg	10 pc x 1kg
21	OLEO SOJA	190008110	18 lt	20 gr x 900 ml
22	OLEO VEGETAL "INSTITUCIONAL"	190012301	18 lt	lt com 18 l
23	RAC PARA 24 HORAS (RAC)	190012445	un	cx com 12 un
24	RAN-MB	190015052	un	cx com 96 un
25	SAL REFINADO	190012300	30 kg	30 pc x 1 kg
26	SUCO CAJU	190015050	6 li	6 gf x 1l
27	SUCO MARACUJA	190015044	6 li	6 gf x 1l

Obs: Um novo item foi inserido na RPS: RACOPE, sendo uma Refeição Coletiva Operativa, constante de 10 cardários difertentes
Maiores informações entrar em contato com a Div. De Abastecimento deste OD.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Anexo A (continuação) – Relação de Preços de Subsistência (RPS)

GÊNEROS FRIGORIFICADOS

ITEM	NOMECLATURA	PI	UF	EMBALAGEM
1	ACEM BOVINO	190010543	kg	cx com 20kg
2	ALCATRA	190010452	kg	cx com 20kg
3	BIFE CONTRA-FILE	190010454	kg	cx com 20kg
4	BIFES DE ALCATRA	190041016	kg	cx com 20kg
5	CARRE SUINO	190010170	kg	cx com 20kg
6	CHA DE DENTRO	190010451	kg	cx com 20kg
7	CHA DE DENTRO CUBOS	190010453	kg	cx com 20kg
8	CHA DE DENTRO CUBOS (IQF)	190053532	kg	cx com 20kg
9	CONTRA-FILE	190010449	kg	cx com 20kg
10	COXA FRANGO	190010173	kg	cx com 18kg
11	FILE MIGNON	190010450	kg	cx com 20kg
12	FILE PEITO FRANGO	190011336	kg	cx com 18kg
13	FILEZINHO PEITO FRANGO	190012786	kg	cx com 18kg
14	LAGARTO REDONDO	190010442	kg	cx com 20kg
15	LOMBO SUINO	190010176	kg	cx com 20kg
16	PATINHO	190010448	kg	cx com 20kg
17	PERNIL SUINO SEM OSSO	190010172	kg	cx com 20kg

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

Anexo B – Lista de Preços de Fornecedores de Gêneros (LPFG)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1422283/CA

LISTA DE PREÇO DOS FORNECEDORES DE GÊNEROS

ÁREA I - Municípios do Rio de Janeiro, Niterói, São Gonçalo e Duque de Caxias

Grupo: 01 - PESCADO

Subgrupo: 1.1 - PEIXE INDUSTRIALIZADO CONGELADO

Número	PI	Nomenclatura	Embalagem para Fornecimento	UF	Pregão	Valor	Fornecedor	Vigência
1	190048939	FILÉ DE MERLUZA (CONGELADO)	Embalado em filme plástico, próprio, transparente e atóxico, contendo de 10 a 15 unidades por kilograma, acondicionadas em caixas de papelão com peso líquido total de 10 a 20 Kg.	KG	5008/2015	R$ 11,00	PACK COMÉRCIO (152)	7/6/17
2	190048951	FILÉ DE SOLHA CONGELADO	Embalado em filme plástico, próprio, transparente e atóxico, contendo de 10 a 15 unidades por kilograma, acondicionadas em caixas de papelão com peso líquido total de 10 a 20 Kg.	KG	5008/2015	R$ 18,90	COMERCIAL MILANO (30)	7/6/17
3	190049028	FILÉ DE CAÇÃO (CONGELADO)	Embalado em filme plástico, próprio, transparente e atóxico, contendo de 10 a 15 unidades por kilograma, acondicionadas em caixas de papelão com peso líquido total de 10 a 20 Kg.	KG	5008/2015	R$ 13,49	BOÊLHE PESCADOS (153)	7/6/17

Subgrupo: 1.2 - PEIXES FRESCOS

Número	PI	Nomenclatura	Embalagem para Fornecimento	UF	Pregão	Valor	Fornecedor	Vigência
4	190048995	ANCHOVA EM POSTAS	Embalado em filme plástico, próprio, transparente e atóxico, contendo de 10 a 15 unidades por kilograma, acondicionadas em caixas de papelão com peso líquido total de 10 a 20 Kg.	KG	5008/2015	R$ 15,88	ERMAR (04)	7/6/17
5	190048996	CORVINA EM POSTAS	Embalado em filme plástico, próprio, transparente e atóxico, contendo de 10 a 15 unidades por kilograma, acondicionadas em caixas de papelão com peso líquido total de 10 a 20 Kg.	KG	5008/2015	R$ 14,29	BOÊLHE PESCADOS (153)	7/6/17

Subgrupo: 1.3 - CRUSTÁCEOS

Número	PI	Nomenclatura	Embalagem para Fornecimento	UF	Pregão	Valor	Fornecedor	Vigência
6	190048785	CAMARÃO MÉDIO SEM CABEÇA E SEM CASCA	Embalado em sacos de polietileno transparentes e atóxicos, com peso de 1 a 5 Kg, acondicionados em caixas de papelão com peso líquido total de 10 a 20 Kg cada.	KG	5008/2015	R$ 38,00	COMERCIAL MILANO (30)	7/6/17

Grupo: 02 - CARNES

Subgrupo: 2.1 - CARNES INDUSTRIALIZADAS

Número	PI	Nomenclatura	Embalagem para Fornecimento	UF	Pregão	Valor	Fornecedor	Vigência
7	190048931	CARNE SECA DE TRASEIRO	Embalada em laminado plástico, quando como carne seca e charque, e à vácuo, quando como jerked beef, com peso de 5kg, acondicionado em caixas de papelão.	KG	5003/2015	R$ 17,00	BH FOODS (149)	15/11/16
8	190048929	COSTELA DE PORCO SALGADA	Embalada em sacos de polietileno atóxico, fornecidos em quilograma e acondicionados em caixas de papelão	KG	5003/2015	R$ 8,49	RUMO DA LUA (40)	15/11/16

Obs: Neste anexo considerou-se apenas a área I e selecionados alguns itens de gêneros a título de exemplificação.