

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG CLAUDIO FERNANDO DO PRADO DÓREA

TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA .

Terceirização das Funções Logísticas: uma abordagem militar e estratégica

Rio de Janeiro

2010

CMG CLAUDIO FERNANDO DO PRADO DÓREA

TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA .

Terceirização das Funções Logísticas: uma abordagem militar e estratégica

Monografia apresentada à Escola de  
Guerra Naval, como requisito parcial para a  
conclusão do Curso de Política e Estratégia  
Marítimas.

Orientador: CMG ROBERTO LOIOLA  
MACHADO

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2010

## RESUMO

A terceirização teve origem no esforço das empresas concentrarem-se em suas tarefas principais. Este é um dos motivos para os serviços de limpeza e higienização, segurança e vigilância, serviços médicos e de restaurante serem os primeiros terceirizados em uma empresa, até os dias atuais. Hodiernamente, a terceirização envolve as atividades principais das contratantes. A consequência deste fato é a formação de parcerias e não simplesmente terceirizações. Já a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certos, no lugar, tempo e condições desejadas para atender às necessidades da empresa. A logística e a terceirização são temas indissociáveis atualmente. Em busca de obter menores custos; ganhos na operação da empresa; e formar parcerias para atividades fundamentais, as empresas investem nas terceirizações. Por outro lado, apesar dos militares terem sido os primeiros a identificar a importância da logística, quanto à terceirização, por impedimentos legais e profissionais, ainda há restrições para a aplicação da atividade no meio militar. Saber identificar o momento adequado ou as vantagens e desvantagens de aplicação da prática; analisar a legalidade para administração pública para cada caso de terceirização; e em quais funções logísticas poderá ser aplicada, são algumas das questões relacionadas ao tema. Desta forma, esta monografia tem o propósito de apresentar as possibilidades de se aplicar a terceirização na administração pública e, em particular, suas possíveis implicações e perspectivas para a Marinha do Brasil, levando em consideração exemplos recentes bem sucedidos como é o caso da Revitalização do Navio-Tanque Marajó.

Palavras-chave: terceirização, logísticas empresarial e militar, abordagem jurídica, funções logísticas, fiscalização de terceirizados.

## ABSTRACT

Outsourcing has its origins in the efforts of companies to concentrate on their primary tasks. This is a reason for the cleaning and hygiene, security and surveillance, medical services and a restaurant are, until today, the first to be remembered for hiring a third company. Today, outsourcing involves the main activities of contractors. The consequence of this fact is the formation of partnerships, not simply outsourced. However, the mission of logistics is to have a certain commodity or service, place, time and desired conditions to meet the needs of the company. The logistics and outsourcing are inseparable today. In pursuit of achieving lower costs, gains in the operation of the company, and form partnerships for key activities, companies are investing in outsourcing. Moreover, despite the military were the first to identify the importance of logistics outsourcing as by professional and legal impediments, there are still restrictions to the implementation of activity in the military. Learn to identify the right time or the advantages and disadvantages of implementing the practice, to examine the legality government for each case of outsourcing, and logistics functions which can be applied, are some of the issues related to the topic. Thus, this monograph aims to present the possibilities to apply to outsourcing in public administration and, in particular, its implications and prospects for the Brazilian Navy, taking into account recent successful examples such as the revitalization of Ship Tank Marajo.

**Keywords:** outsourcing, business and military logistics, legal approach, logistic functions, supervision of contractors.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMRJ	Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro
BACS	Base Almirante Castro e Silva
BAeNSPA	Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia
BFLa	Base Fluvial de Ladário
BNA	Base Naval e Aratu
BNN	Base Naval de Natal
BNRJ	Base Naval do Rio de Janeiro
BNVC	Base Naval de Val-de-Cães
BP	<i>British Petroleum</i>
CAM	Centro de Armas da Marinha
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
Cenpes	Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello ou Centro de Pesquisas da PETROBRAS
CETM	Centro de Eletrônica da Marinha
CF	Capitão-de-Fragata
CIPA	Comissão Interna de Prevenção e Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMS	Centro de Manutenção de Sistemas da Marinha
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CRRepSupEspCFN	Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais
DE	Diretorias Especializadas
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha
EB	Exército Brasileiro
EMGEPRON	Empresa Gerencial de Projetos Navais
EM	Engenheiro Naval
END	Estratégia Nacional de Defesa
EUA	Estados Unidos da América
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GRTEC	Grupo de Recebimento de Tecnologia
KBR	<i>Kellogg, Brown, and Root</i>
LFM	Laboratório Farmacêutico da Marinha
MB	Marinha do Brasil
MPT	Ministério Público do Trabalho
NT	Navio-Tanque
OM	Organização Militar
OMPS	Organização Militar Prestadora de Serviços
OMPS-I	Organização Militar Prestadora de Serviços da área Industrial
PB	Projeto Básico
PSL	Provedores de Serviços Logísticos
PSP	Programa de Segurança de Processo
RM 1	Reserva Remunerada
SMS	Segurança, Meio Ambiente e Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União
TST	Tribunal Superior do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>2</b>	<b>A TERCEIRIZAÇÃO E A LOGÍSTICA .....</b>	<b>10</b>
2.1	A terceirização: conceitos e motivações.....	10
2.2	Uma abordagem jurídica da terceirização.....	15
2.3	A Logística: conceito e funções.....	22
<b>3</b>	<b>A TERCEIRIZAÇÃO E A LOGÍSTICA EM INSTITUIÇÕES DE GRANDE PORTE .....</b>	<b>30</b>
3.1	O Processo de Terceirização da PETROBRAS S.A.....	30
3.2	A Terceirização no Departamento de Defesa dos EUA.....	38
<b>4</b>	<b>A MB E A TERCEIRIZAÇÃO DA FUNÇÃO LOGÍSTICA MANUTENÇÃO.....</b>	<b>46</b>
4.1	A Revitalização do Navio-Tanque Marajó.....	46
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a Logística está cada vez mais na linha de frente das empresas, sendo determinante para se manterem competitivas no mercado. No meio militar não há concorrência, porém é decisiva para a consecução de suas ações, tanto na paz, quanto na guerra.

As definições mais antigas para o termo logística são aquelas referentes à aplicação militar. Clausewitz, apesar de não citar o termo propriamente dito, já tinha em mente o quanto era necessário a preparação da parte administrativa para que a prática da guerra se consolidasse:

CLAUSEWITZ dividia a Arte da Guerra em dois ramos: a tática e a estratégia. Não falava especificamente da logística, porém reconheceu que, "...em nossos dias, existe na Guerra um grande número de atividades que a sustentam... mas devem ser consideradas como uma preparação para a mesma". (BRASIL, 2003, p.1-2).

A chave para a citação de Clausewitz acima é preparação. Sem planejamento, qualquer atividade desenvolvida pelo homem não logrará sucesso. A atividade militar, mais especificamente o combate, não é diferente: a antecipação das mais variadas providências de ordem material e de serviços é preponderante para se desenvolver a arte da guerra.

Jomini, general de Napoleão, e também mestre da guerra, foi um dos primeiros que citou o termo logística:

A JOMINI, contemporâneo de CLAUSEWITZ, deve-se, pela primeira vez, o uso da palavra LOGÍSTICA, definindo-a como "a ação que conduz à preparação e sustentação das campanhas", enquadrando-a como "a ciência dos detalhes dentro dos Estados-Maiores". (BRASIL, 2003, p.1-2).

Preparação e planejamento são as palavras-chave para a logística. Nesse sentido, Jomini percebeu com clareza a essência da palavra.

No campo empresarial, outros conceitos podem ser mencionados. Um deles é a

definição dos professores Bowersox e Closs<sup>1</sup>(2001, citado por SILVA, 2002, p. 75): “...logística é apresentada numa visão de integração de processos, através dos quais a logística desenvolve competência e valor na ligação da empresa com seus fornecedores e clientes.”; e, um conceito sucinto e preciso de Ballou<sup>2</sup> (2001, citado por SILVA, 2002, p. 75): “A missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa.”

Como lembra Silva (2002), a combinação das ideias de logística e estratégia pode proporcionar vantagem competitiva, no meio empresarial, sendo que a estratégia ajuda na definição de problemas como em quais mercados deve atuar e como alocar recursos entre diferentes ramos de negócios.

Após a abordagem dos conceitos de logística, fica evidente a abrangência das atividades inerentes que este componente da arte da guerra já possuía à época de Clausewitz e Jomini. Nos dias de hoje, tanto no meio militar, quanto no empresarial, a logística tornou-se tão complexa que algumas atividades, consideradas não essenciais, são terceirizadas. Nesse sentido, Scher observou:

Na atualidade, a terceirização tem sido um tema extremamente abordado, tanto no meio civil como no militar, como sendo um método administrativo capaz de trazer eficiência na gestão de uma empresa. Apesar de toda a discussão sobre o tema, ainda restam dúvidas nos gerentes das Organizações Militares Prestadoras de Serviços de como aplicar esta técnica, quais as reais vantagens que as organizações podem esperar e principalmente se é viável a aplicação da terceirização da logística militar na administração pública, em particular nas Organizações Militares pertencentes à Marinha do Brasil.( SCHER, 2007, p.3)

Em que pese se referir especificamente a terceirização da logística militar nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), não é exagero expandir a afirmação supracitada para a Marinha do Brasil (MB) como um todo. Considerando que no ciclo

---

<sup>1</sup> BOWERSOX, D.J.; CLOSS D. J. Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.

<sup>2</sup> BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001



logístico, são identificadas três fases básicas - determinação de necessidades, obtenção e distribuição -, a terceirização precisa ser avaliada em que momento pode e deve ser aplicada.

Um aspecto a ser considerado é o jurídico. O administrador deve estar atento para o cumprimento das leis em quaisquer de seus atos. Nesse sentido, ele somente pode realizar atos previstos em lei, dentro de uma moralidade do serviço público e sempre torná-los públicos.

Existem, na jurisprudência brasileira, algumas sentenças restringindo a utilização da terceirização na Administração Pública. Grosso modo, não se pode terceirizar a atividade-fim do órgão público. Entretanto, há enquadramentos que justificam a realização de serviços que poderiam ser executados por determinado ente da administração pública. É o caso das OMPS que, por falta de pessoal e equipamentos adequados, são obrigadas a contratar empresas para serviços específicos.

No capítulo 2, além dos conceitos da Logística e de Terceirização, este trabalho pretende apontar os principais dispositivos legais que regem a terceirização pois, se no direito privado, o administrador pode executar aquilo que não é proibido, no direito público ou administrativo só se pode fazer o que é permitido, aquilo que está previsto na lei.

No capítulo 3 deste trabalho serão abordados dois caminhos para a terceirização em instituições de grande porte. O primeiro deles é o caso da PETROBRAS, que por meio do Sistema por Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), os procedimentos são uniformizados para contratação de terceiros na empresa.

A segunda abordagem a ser examinada é a terceirização no Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA), nas Guerras do Afeganistão e do Iraque particularmente no Exército norte-americano. Sobre este tema, o Tenente-Coronel Reformado Willian C. Latham Jr. (2009, p. 31), do Exército dos Estados Unidos comenta sobre a terceirização nas manobras militares na Guerra do Iraque, onde existem mais contratados do

que militares propriamente uma situação amplamente criticada pelos analistas daquele país.

Dentro do mesmo diapasão, Souza e Moura (2007, p.7)<sup>3</sup> comentam um texto de Fonseca(2007)<sup>4</sup> em que, apesar da terceirização estar em moda, essa prática envolve certos riscos, caso não seja implementada de forma controlada. Ou seja, antes de contratar terceiros, é necessário ter passado pela implementação de sistemas próprios que, a partir do funcionamentos destes, poderão ser terceirizados.

E no capítulo 4, será abordada a terceirização dentro da MB, especificamente na revitalização do Navio-Tanque Marajó (NT Marajó). A Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON) foi contratada para gerenciar os reparos necessários para a revitalização do navio.

Segundo Scher: “Quando se aplica a técnica da terceirização deve-se visualizar a organização como um todo e não apenas fração dela. A terceirização requer o redirecionamento dos objetivos e a aplicação de um novo modelo de gestão a ser seguido por todos os membros da organização.” (SCHER, p. 11).

A terceirização necessita ser favorável para a toda a instituição, e, para atingir esse objetivo, exige o envolvimento da totalidade dos membros da organização.

---

<sup>3</sup> [http://www.aedb.br/seget/artigos07/47\\_47\\_A evolução dos prestadores de serviços logísticos - Seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/47_47_A%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20dos%20prestadores%20de%20servi%C3%A7os%20log%C3%ADsticos%20-%20Seget.pdf)

<sup>4</sup> FONSECA, Luiz Roberto Palma da. **As Novas Estratégia Logísticas**. Artigo do Consultor da IMAM Consultoria Ltda. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/ARTIGO63.htm>> Acesso em: Jun.2007.

## 2 TERCEIRIZAÇÃO E A LOGÍSTICA

### 2.1 A terceirização: conceitos e motivações

A utilização da terceirização não é novidade no meio empresarial. Principalmente naqueles serviços considerados complementares e que não devem ser de responsabilidade do empreendimento.

Existem vários conceitos para terceirização. Um deles é citado por SILVA:

... é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio gerencial, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade. (SILVA, 1997, p. 28)

Observam-se os múltiplos propósitos que a atividade deve possuir: primeiro é a contratação de uma empresa especializada naquele tipo de serviço e que possua tecnologia de ponta para aquela atividade para a qual foi contratada. Os custos e a qualidade também não podem ser olvidados e não menos importante, a competitividade deve ter um incremento.

Uma necessidade da Segunda Guerra Mundial originou esse tipo de atividade. Diante do desafio de dedicarem-se a produzir armamentos, as empresas passaram a contratar outras para delegarem aquelas atividades consideradas secundárias.

Atualmente, terceirizar atividades em uma empresa tomou outros contornos. Não é simplesmente a contratação de serviços como segurança, limpeza e alimentação. As empresas contratadas tornaram-se essenciais para o desenvolvimento da atividade-fim da contratante, deixando de ser terceirizadas e transformando-se em parceiras.

Nesse contexto, Giosa observou:

Hoje, no entanto, a Terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num *processo de gestão*, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. (GIOSA, 2003, p.12)

Antes de comentar o citação anterior, entende-se, segundo Giosa (2003), processo de gestão como uma ação sistêmica, processual, com critérios de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazos) e uma ótica estratégica dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização.

O autor comenta, com pertinência, que os esforços e energias devem ser concentrados na atividade principal. Apesar de estar identificada como uma moderna técnica de administração, a terceirização tem como um dos seus principais objetivos que a contratante fique focada em sua atividade-fim. Para que atinja tal meta, toda a organização deve se envolver no processo, assumindo novas posturas em consequência das mudanças implementadas pela contratação da empresa parceira.

No contexto supracitado, verifica-se que *outsourcing* ou terceirização teve origem no esforço das empresas concentrarem-se em suas tarefas principais. Não é por outro motivo que a área de serviços é a primeira a ser lembrada na análise de contratação de terceiros para empresa. Limpeza e higienização, segurança e vigilância, serviços médicos e restaurante, são as atividades mais comumente deixadas para quadros não pertencentes à empresa.

Torna-se evidente que no mundo competitivo de hoje, a busca por menores custos é prioridade para as empresas. Entretanto, a terceirização deve ser responsável, no sentido que não é basicamente a busca por melhores preços. Não se pode esquecer a indispensável qualidade dos serviços.

Nesse raciocínio, Silva observou com propriedade:

A ordem é terceirizar. Um rápido estudo técnico-financeiro demonstra vantagens de custo? Terceiriza-se a atividade. Deixemos bem claro, já neste momento: a terceirização que busca resultados apenas em razão do custo está praticando um ato que pode ser qualificado de qualquer coisa, menos de terceirização, no sentido de que esta decisão apóia-se em princípios éticos, técnicos e de busca de melhoria de qualidade e produtividade. É muito comum que se entregue a decisão final de um processo de terceirização ao departamento de compras, que, mediante cotação de preços, acolhe como um feito de *performance* o menor custo, pura e simplesmente. Isto não é e nunca será terceirização: é um desserviço à competitividade da empresa, pois preço jamais poderá ser o determinante exclusivo a um processo sério de terceirização, e os efeitos negativos aparecerão rapidamente. (SILVA, 1997, p. 26)

A redução de custos é apenas um dos itens a ser levado em conta para terceirizar uma atividade da empresa, porém há outros fatores a serem considerados no processo de tomada de decisão. Não se pode negligenciar, por exemplo, a qualidade da alimentação oferecida pela empresa contratada, sob pena de perder em produtividade na atividade principal. E caso ocorra este fato, a economia de custos vislumbrada com a terceirização não terá sido válida.

**TABELA 1**  
Critérios para seleção do PSLs – Provedores de Serviços Logísticos de FIGUEIREDO, com um resumo de Motivos para terceirizar

<b>Critérios para seleção do PSLs</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>Mais citados</b>	
Reduzir custos	83
Focar no <i>core business</i>	76
Aumentar a flexibilidade	68
Reduzir investimentos em ativos	67
<b>Intermediários</b>	
Aumentar os níveis de serviço	57
Aumentar eficiência operacional	44
Gerar novas soluções logísticas	35
<b>Menos citados</b>	
Melhorar tecnologia de informação	30
<i>Aumentar</i> controle sobre a logística	29
Expandir mercados	22

Fonte: FIGUEIREDO *et al.*, 2003, p. 318.

Hodiernamente, como está demonstrado na Tabela acima, existem outros motivos para a contratação de serviços considerados acessórios pelas empresas. Entre os mais citados estão a redução do custo de mão de obra, o aumento da flexibilidade para modificação de capacidade, o acesso à tecnologia de ponta, além de se concentrar nas atividades-chave.

De acordo com Neves (2010), as empresas, na sua maioria, estão satisfeitas com o impacto dos serviços desempenhados pela terceirização logística, apesar de reclamarem da falta de informações de indicadores do nível de serviços e custos oferecidos pelos operadores logísticos.

Mesmo na logística militar, a flexibilidade proporcionada pela terceirização é levada em consideração. Nesse sentido, o Manual de Campanha C 100-10 – Logística Militar Terrestre, do Exército Brasileiro (EB), citado por Castro (2002) define flexibilidade como “o princípio que permite a adoção de soluções alternativas ante a possibilidade de mudança de circunstância”. E a flexibilidade é também um dos motivos para se terceirizar, pois permite ao contratante civil, ou até mesmo em operações militares, ajustar o apoio fornecido às necessidades do contratante.

Outro aspecto indispensável para ser observado é se os funcionários terceirizados estão sendo amparados pela legislação trabalhista, pois, além de prejudicar os trabalhadores (o não pagamento do Fundo de Garantia de Tempo de Serviço - FGTS, por exemplo), se a contratada não cumprir com suas obrigações legais, a responsabilidade será também da contratante.

Segundo Silva (1997), a validação da terceirização será efetivada quando houver seriedade na sua análise e planejamento; possuir objetivos bem definidos, tais como produtividade, qualidade, custos e a especialidade da contratada, com as respectivas metodologias e tecnologias que a empresa contratante não possui. É fundamental a preservação da qualidade, pois somente dessa forma se garantirão a satisfação do cliente, a motivação dos empregados e a produtividade com qualidade.

Sem uma análise criteriosa e planejamento, a terceirização está fadada ao insucesso. Planejamento é um conceito básico da Administração, juntamente com organização, controle, coordenação e direção. Dentre esses, dois são indispensáveis para o

êxito da terceirização: a coordenação com todos os setores da empresa e o controle das atividades contratadas com o objetivo de verificar se estão de acordo com o planejado. Não é porque determinado serviço está sob a responsabilidade de outrem que os funcionários não irão se envolver. O comprometimento de todos é vital e necessário para o sucesso das atividades desenvolvidas pela contratada.

Um exemplo de terceirização que se espalhou para outras empresas foi o das montadoras de automóveis. Nesse raciocínio, Verlangieri<sup>5</sup> comentou:

As grandes montadoras sempre estiveram na vanguarda em métodos e práticas operacionais e ditaram as regras de trabalho para as empresas que queriam prestar serviços para elas. Empresas terceirizadas têm que ter um padrão de qualidade na sua produção, compatível com o nome da montadora, um atendimento eficiente dos seus funcionários e entregas no momento real da sua necessidade. Com este trabalho terceirizado muitas empresas nasceram, cresceram e muitas vezes dependem exclusivamente das montadoras, pois sua produção é dedicada para atendê-las. A Toyota, que foi a responsável pela implementação do "Just-in-Time"<sup>6</sup>, criou este sistema e o impôs para quem quisesse trabalhar em parceria. Com isso, diminuiu muito seu estoque, passando a responsabilidade e o comprometimento de não parar sua produção para seus terceirizados.

A filosofia de parceria foi implantada pela empresa japonesa Toyota com o objetivo claro de não manter em estoque as peças que não serão utilizadas em determinado espaço de tempo. Tal era o poder da montadora, que as empresas parceiras se adequaram a essa nova proposta. Depreende-se dessa filosofia uma postura relativamente nova em relação à terceirização. Esse novo procedimento extrapola os serviços considerados padrão para se terceirizar: limpeza e higienização, segurança e vigilância e alimentação. A proposta considera serviços terceirizados até aqueles não secundários anteriormente citados.

---

<sup>5</sup> Disponível em: < <http://www.guialog.com.br/ARTIGO40.htm> >. Acesso em 20JUL2010

<sup>6</sup> *Just in time* é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e os custos decorrentes. O *just in time* é o principal pilar do Sistema Toyota de Produção ou Produção enxuta. Com este sistema, o produto ou matéria prima chega ao local de utilização somente no momento exato em que for necessário. Os produtos somente são fabricados ou entregues a tempo de serem vendidos ou montados. O conceito de *just in time* está relacionado ao de produção por demanda, onde primeiramente vende-se o produto para depois comprar a matéria prima e posteriormente fabricá-lo ou montá-lo. CHENG, T. C. E.; PODOLSKY, S. **Just-in-time manufacturing**: an introduction. 2ª ed. London: Chapman & Hall, 1996. [Consult. 3 Abr. 2008]. Disponível em Google Books ISBN 978-0-412-73540-0. Acesso em Abr.2007.

Neste contexto, Giosa (2003) definiu a terceirização da seguinte forma: “É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceira - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.” O mesmo autor define processo de gestão como uma ação sistêmica e processual com critérios de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazos) e uma ótica estratégica, dimensionada para atingir objetivos determinados e reconhecidos pela organização; compreende-se parceria como uma maneira nova de relação comercial, em que o fornecedor torna-se o sócio do negócio, em regime de confiança com seu cliente, revelando a nova função de parceiro.

## 2.2 Uma abordagem jurídica da terceirização

Uma abordagem que não deve ser deixada de lado é a jurídica. Tratando-se de terceirização privada, existe a necessidade de se observar a um rol de normas legais com o objetivo de não infringir quaisquer artigos da legislação. Abaixo está a relação das normas legais, citadas por Giosa (2003):

- Lei 6.091/74(trabalho temporário);
- Lei 7102/83(serviços de vigilância);
- CLT art. 455(consagra a responsabilidade solidária do empreiteiro com o subempreiteiro, excluindo o proprietário;
- Lei 8.212/91 art. 30, inc. VI(para as obrigações previdenciárias a responsabilidade é solidária, incluindo o proprietário;
- enunciado 256 súmula TST (vincula o empregado da empresa prestadora de serviços com o tomador);e
- enunciado 331 súmula TST (vincula a contratação de trabalhadores por empresa interposta).

Entre as leis supracitadas, destacam-se alguns artigos:



a) Artigo 455 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - Decreto-lei 5.452/43

Art. 455 - Nos contratos de subempreitada responderá o subempreiteiro pelas obrigações derivadas do contrato de trabalho que celebrar, cabendo, todavia, aos empregados, o direito de reclamação contra o empreiteiro principal pelo inadimplemento daquelas obrigações por parte do primeiro.

Parágrafo único - Ao empreiteiro principal fica ressalvada, nos termos da lei civil, ação regressiva contra o subempreiteiro e a retenção de importâncias a este devidas, para a garantia das obrigações previstas neste artigo. (BRASIL, 1943)

O artigo da CLT deixa clara a responsabilidade solidária do empreiteiro principal em caso de subcontratação. Caso o contratante tenha recorrido à terceirização para diminuir custos no sentido mais estreito da expressão, ou seja, o custo seria menor comparado com o quanto ele gastaria para contratar diretamente, o barato pode sair caro. Supondo que esse mesmo contratante não se preocupou em fiscalizar se o contratado está cumprindo com todos seus encargos trabalhistas, terá que pagar o devido aos trabalhadores e recorrer ao Judiciário com ação de regresso contra o subempreiteiro. Como foi comentado em parágrafo anterior, a terceirização não deve levar em consideração somente custos. Os argumentos devem se sustentar em princípios éticos, técnicos e na procura do crescimento de qualidade e produtividade. Ao invés de aumentar a competitividade, ocorrerá efeito contrário e prejudicial à empresa.

b) Lei 8.212/91 art. 30, inc. VI:

Art. 30. A arrecadação e o recolhimento das contribuições ou de outras importâncias devidas à Seguridade Social obedecem às seguintes normas: (Redação dada pela Lei nº 8.620, de 5.1.93)

VI – o proprietário, o incorporador definido na Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, o dono da obra ou condômino da unidade imobiliária, qualquer que seja a forma de contratação da construção, reforma ou acréscimo, são solidários com o construtor, e estes com a subempreiteira, pelo cumprimento das obrigações para com a Seguridade Social, ressalvado o seu direito regressivo contra o executor ou contratante da obra e admitida a retenção de importância a este devida para garantia do cumprimento dessas obrigações, não se aplicando, em qualquer hipótese, o benefício de ordem; (Redação dada pela Lei 9.528, de 10.12.97). (BRASIL, 1991)

Observa-se que o legislador faz a ligação das obrigações do dono da obra, qualquer que seja ele (proprietário, incorporador, condômino da unidade imobiliária) com as obrigações com o construtor e o subempreiteiro. Da mesma forma que no artigo 455 da CLT, o trabalhador não pode ser prejudicado por má fé ou negligência do seu empregador direto. Portanto, o dono da obra onde o empregado labuta diariamente é responsável solidariamente, cabendo ação de regresso contra o construtor e ou subempreiteiro.

c) Súmulas do TST:

SUM-256 CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (cancelada) - Res. 121/2003, DJ 19, 20 e 21.11.2003

Salvo os casos de trabalho temporário e de serviço de vigilância, previstos nas Leis nºs 6.019, de 03.01.1974, e 7.102, de 20.06.1983, é ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando-se o vínculo empregatício diretamente com o tomador dos serviços.

SUM-331 CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (mantida) - Res. 121/2003, DJ 19, 20 e 21.11.2003

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988). Súmula A-97

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993). (BRASIL, 2003)

Na Súmula 256, acima transcrita, o colendo tribunal assevera a ilegalidade de contratação por empresa intermediária e, caso aconteça, o vínculo empregatício é formado com a empresa principal.

Observa-se que nos artigos anteriores, o legislador não mencionou os órgãos da administração direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economias mistas. Diferentemente da Súmula 331, em seu inciso IV, o TST atribui responsabilidade subsidiária para o tomador de serviços inclusive se forem esses ligados ao

Estado de alguma forma.

A partir da Súmula 331 do TST, nota-se a necessidade de se analisar mais detalhadamente a terceirização na Administração Pública, onde se enquadra a MB.

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 trata do Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de competência e Controle, porém deve ser interpretado em conformidade com os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência da Constituição Federal de 1988. Esse Decreto-Lei definiu que a Administração Pública poderia utilizar a execução indireta de algumas atividades, mediante contrato<sup>7</sup>.

Nesse contexto, segue-se abaixo o art. 10, § 1º, alíneas “a”, “b”, “c” e §7º, do Decreto-Lei nº 200:

Art. 10 - A execução das atividades da administração federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 1º - A descentralização será posta em prática em três planos principais:

- a) dentro dos quadros da administração federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;
- b) da administração federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;
- c) da administração federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões [...]

§ 7º - Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle, e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. (BRASIL, 1967)

Após o Decreto-Lei 200 de 1967, vieram a Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998 e o Decreto nº 4.547, de 27 de dezembro de 2002, ambos editados no Governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso que teve como política de pessoal a criação de novas carreiras, sem autorizar concursos públicos para cargos de níveis médio e intermediário e adotando uma outra política de contratação de serviços<sup>8</sup>. Ambos os dispositivos legais tratam da extinção de cargos na Administração Pública direta, autárquica e fundacional.

---

<sup>7</sup> VIEIRA *et al*, 2006, p.118.

A partir desse raciocínio, de extinção de carreiras e não contratação de pessoal, o Tribunal de Contas da União (TCU) emitiu parecer em sua Ata n° 19 de 11 de junho de 2002, que versava sobre as contas do Governo de 2001, cujo relator foi o Ministro Walton Alencar Rodrigues: “A Administração Pública vem adotando a terceirização de mão-de-obra, especialmente nos últimos anos, como forma de reduzir os quadros do Estado na realização de suas atividades”. Completou: “A princípio, a terceirização dos serviços de uma empresa é lícita, quando se trate de atividades secundárias, compreendendo o serviços que não constituam sua atividade-fim.”<sup>9</sup>

Dentre os dispositivos legais que se destacam no assunto, citados por Vieira (2006) e técnicos do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) que trabalham na área jurídica dessa importante OMPS, temos:

1. Decreto n° 2271/97, que dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, estabelecendo em seu art. 1° a possibilidade de terceirização de serviços relativos às atividades de materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade, compreendendo várias atividades, dentre elas: conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes etc. (BRASIL, 1997)
2. Lei n° 6.019/74, acerca do contrato de trabalho temporário; (BRASIL, 1974)
3. Lei n° 8.745/93, que trata da contratação por tempo determinado para atender necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do art. 37, inc. IX, da Constituição Federal; (BRASIL, 1993)

---

<sup>8</sup> VIEIRA *et al*, 2006, p.119.

<sup>9</sup> VIEIRA *et al*, 2006, p.120.

4. Instruções Normativas nº 02/2008 e 03/2009 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que altera a 02/2008. Esta dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não (BRASIL, 2009).

5. Lei complementar nº 101/2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, chamada Lei de Responsabilidade Fiscal, que impõe limites aos contratos de terceirização de mão de obra que se referem à substituição de servidores públicos (BRASIL, 2000).

Diante de todos os dispositivos legais existentes, a Administração Direta deve se cercar de cuidados no momento de contratação de terceiros, portanto deve exigir que a empresa contratada seja especialista naquele determinado serviço e observar:<sup>10</sup>

a) a não subordinação direta do pessoal da empresa à contratante; b) não exclusividade de prestação de serviços pelo terceiro à Administração; c) impessoalidade com empregados da empresa; d) obrigação da empresa em recolher os encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais, resultantes da execução do contrato, conforme Lei nº 8.666/93, art.71, §§1º e 2º; Lei nº 9.032/95, art. 31; e Decreto nº 3.048/99, art. 219.

Além das observações acima, VIEIRA *et al* destaca que:

[...] para decidir de forma lícita a contratação de serviços continuados, deverá observar a seguinte situação:

1. saber qual a missão institucional do órgão;
2. separar quais as atividades-fim e meio do órgão;
3. a Administração só poderá contratar os serviços para a área meio;
4. observar que a contratação é para cargos extintos, total ou parcialmente, do quadro de pessoal. (VIEIRA *et al*, 2006, p.124 e 125.)

Claro está que a Administração pode terceirizar, porém deve se cercar de cuidados de procedimentos e controle para tornar a contratação bem sucedida. Alguns procedimentos foram relacionados nos parágrafos anteriores. A Administração para ter uma terceirização bem sucedida e sem consequências indesejáveis no futuro deve observar a missão do órgão, definindo tanto as atividades-meio, quanto as atividades-fim e, não menos importante, somente contratar pessoal para funções que tenham seus cargos extintos ou em vias de extinção (VIEIRA *et al*, 2006).

Observa-se que mesmo que se contrate para área-fim do órgão, devem ser firmados acordos de substituição de empregados contratados por servidores concursados, com os respectivos cronogramas previamente determinados. Essa é a orientação do TCU e do Ministério Público do Trabalho (MPT). Outra advertência realizada por Vieira (2006), que não pode ser negligenciada, diz respeito ao profissionalismo a ser exigido da empresa contratada, sendo a responsabilidade pela cobrança do gestor ou fiscal do contrato.

Vieira (2006) observa, com propriedade, que o setor de recursos humanos deve ser o ponto de partida para contratação de pessoal, participando ativamente do planejamento da terceirização (sempre com a definição de ocupações que trata a Classificação Brasileira de Ocupações-CBO).

Após a contratação, vários aspectos devem ser estabelecidos com o fito de diferenciar os empregados contratados dos servidores concursados: os contratados não tem direito ao recesso concedido para os servidores, pois são empregados de uma empresa e não da Administração Pública; mais uma vez, alerta-se que os contratados não devem receber ordens diretas de servidores, para que não se configure subordinação; e considerar que a Administração contratou os serviços e não mão de obra, ou seja, esta pode ser substituída a qualquer tempo, desde que não esteja desempenhando as atividades de maneira satisfatória.

---

<sup>10</sup> VIEIRA *et al*, 2006, p.124.

Nota-se, mais uma vez, a importância do gestor ou fiscal do contrato.

Realizadas as observações enfocando a parte jurídica da terceirização, tanto na iniciativa privada, quanto na Administração Pública, evidencia-se que a contratação de terceiros é possível e legal. Porém devem ser levados em consideração os dispositivos legais acerca do assunto e, após a efetiva contratação, o gestor ou fiscal do contrato deve atuar de maneira contínua e fazendo com que o contrato seja cumprido.

### 2.3 A Logística: conceito e funções

Os conceitos de logística foram mencionados na parte introdutória deste trabalho. Porém cabe realizar outras observações referentes ao termo.

Segundo Teixeira e Kerber (2002), as empresas, após a Segunda Guerra Mundial, passaram a incorporar a logística como técnica de competitividade. Porém, para estas, o enfoque é a eficiência, ou seja, chegar ao objetivo com o menor custo operacional e fazendo uso de economia de meios.

Com a visão prática das operações de guerra, Clausewitz e o Barão de Jomini viveram entre a segunda metade do século XVIII e a primeira do século XIX e já conheciam a importância das atividades que sustentavam a guerra. Outra definição para a logística foi atribuída ao Barão de Jomini. Ele resumiu o termo como a arte prática de movimentar exércitos, ou seja, tudo ou quase tudo, no campo das atividades militares, exceto o combate (Thorpe's, 2009).

Clausewitz associou, ainda que indiretamente, a logística à estratégia e à tática, ressaltando a importância da preparação para a guerra. Vale ressaltar que a utilização desse tripé, no meio militar, é considerado fator decisivo para a obtenção de um vantajoso poder de combate.

Nesse sentido, o Tenente-Coronel Thorpe observou (citado por BRASIL, 2003, p. 1-2): “[...] a estratégia e a tática proporcionam o esquema da condução das operações militares, enquanto a logística proporciona os meios”. Como bem salienta o Manual de Logística da Marinha, foi a verdadeira tomada de consciência da logística como ciência, e dessa forma a logística se situa no mesmo nível da estratégia e da tática dentro da Arte da Guerra.

Como lembra Abreu (2010), com referência à logística empresarial, nos dias atuais, ela é essencial para as empresas alcançarem seus objetivos. Foi oriunda da logística militar e está sendo o foco das decisões administrativas estratégicas com vistas à diminuição de custos para aumento da margem de lucro e da competitividade e uma maior participação de mercado. A logística militar, por sua vez, está se adaptando aos conflitos modernos, com a utilização intensiva de tecnologia e envolve uma complexa cadeia logística. Tendo em vista as transformações e desafios das décadas passadas, os militares estão obrigados a rever suas doutrinas e a maneira de operar, principalmente em situações de operações distantes de suas bases, em outros países, e de não-guerra.

Para a MB, a logística é conceituada da seguinte maneira:

Logística é a componente da arte da guerra que tem como propósito obter e distribuir às Forças Armadas os recursos de pessoal, material e serviços em quantidade, qualidade, momento e lugar por elas determinados, satisfazendo as necessidades na preparação e na execução de suas operações exigidas pela guerra. (BRASIL, 2003, p. 1-3)

Uma definição de certa forma simples que resume a importância da logística para as operações de guerra. Não basta somente obter, tem de entregar no tempo e local certos e previamente determinados. Se a obtenção é sucesso, porém a distribuição não ocorreu, a logística não cumpriu com seu papel.

Por sua vez, esse mesmo Manual define a logística naval como: “O ramo da logística militar concernente aos meios, efetivos e organizações de comando, controle,



comunicações e apoio empregados pela Marinha para atender às necessidades das forças navais”.

A definição de logística naval foi direcionada para as necessidades das forças navais. Nada mais coerente, tratando-se da MB e de meios que estão no mar. Para diferenciar do conceito de logística militar, a logística naval foi separada em meios, efetivos e organizações de comando, controle, comunicações e de apoio empregados pela MB.

Uma definição importante para ser mencionada é a do problema logístico que:

[...]pode ser resumido na necessidade de proporcionar às forças os recursos requeridos, em determinadas circunstâncias. Além disso, os recursos proporcionados devem ser os necessários em quantidade e qualidade, providos no tempo e lugar adequados, de modo a satisfazer às exigências contidas nos planos de operações.”  
( BRASIL, 2003, p. 2-1)

Analisando o conceito de problema logístico pelo enfoque da terceirização, depreende-se que em determinadas funções logísticas, a terceirização seria extremamente válida, pois além de suprir determinada necessidade em um local específico, ratificaria a empresa como uma parceira, portanto mais que uma fornecedora.

De acordo com o Manual de Logística da Marinha, as atividades para atender ao problema logístico nas vertentes de pessoal, material e serviços, nas fases básicas do ciclo logístico - determinação de necessidades, obtenção e distribuição – são denominadas de funções logísticas, relacionadas abaixo: Suprimento; Manutenção; Salvamento; Saúde; Recursos Humanos; Transporte; e Engenharia.

Segundo o Manual de Logística da MB, Suprimento “É o conjunto de atividades que trata da previsão e provisão do material, de todas as classes, necessário às organizações e forças apoiadas.” ( BRASIL, 2003)

Ainda segundo o mesmo Manual, suprimento e transportes são Funções Logísticas que integram-se ao conceito mais abrangente de Abastecimento, cujo objetivo é favorecer a vazão correta de material necessário, partindo da obtenção até o destino final: as

organizações militares (OM) consumidoras.

Porém, existe um problema a ser solucionado pelo Abastecimento na MB que se traduz em saber a resposta para quatro perguntas: “que” material é necessário (qualidade ou tipo); “quanto” é necessário (quantidade); “quando” deve ser provido (tempo); e “onde” deve estar disponível (local).

Respondendo a essas perguntas, torna-se exequível obter e distribuir, atendendo ao usuário final.

Seguindo ainda esse mesmo raciocínio, o Manual de Logística da Marinha conclui parcialmente:

Portanto, na MB, Abastecimento é o conjunto de atividades que tem o propósito de prever e prover, para as forças e demais OM da MB, o material necessário a mantê-las em condições de plena eficiência. Assim, o Abastecimento proporciona um fluxo adequado do material necessário, desde as fontes de obtenção até as OM consumidoras, abrangendo a função logística Suprimento e parte da função logística Transporte, além de relacionar-se, estreitamente, com a função logística Manutenção. (BRASIL, 2003, p. 4-1)

Observa-se na conclusão acima transcrita, a relevância que se traduzem as funções logísticas Suprimento, Transporte e Manutenção. Resumidas no conjunto de atividades do Abastecimento, este cumprirá a obtenção e a distribuição das fases logísticas.

Definindo a função logística Manutenção: “É o conjunto de atividades que são executadas visando a manter o material (meios e sistemas) e o software<sup>11</sup> utilizados pela MB na melhor condição para emprego e, quando houver defeitos ou avarias, reconduzi-lo àquela condição.” (BRASIL, 2003)

---

<sup>11</sup> Enfatiza-se a distinção entre “sistema de informação digital” e “software”: o primeiro refere-se ao conjunto de elementos inter-relacionados que, utilizando recursos de TI, efetuam o trâmite, a geração, o desenvolvimento, o processamento ou o arquivamento de informações digitais. Por “software”, compreendam-se os programas e os dados a eles associados.

Ressalta-se que esta função abrange as manutenções planejadas e não planejadas, sendo que aquela é executada de maneira sistemática e programada, permitindo, como o próprio nome enuncia, elaborar um plano prevendo os itens necessários para a sua execução: pessoal, custos, material e tempo. Já a não planejada ocorrerá de forma inesperada, sendo necessária para devolver ao material ou software suas condições de funcionamento (BRASIL, 2003).

De acordo com os conceitos supracitados, nota-se como é fundamental a manutenção para a operacionalidade de uma força naval. Os meios bem mantidos serão confiáveis e estarão prontos ou se saberá quando estarão pelo seu plano de manutenção planejada.

Nesse diapasão, o Manual de Logística da Marinha faz algumas considerações pertinentes:

- a) Todo meio, sistema ou software possui associado a ele um ciclo de vida que estabelece, baseado em condições técnicas e/ou econômicas, o seu tempo de utilização;
- b) Por intermédio de programas de revitalização e modernização, o ciclo de vida pode ser estendido, após análise prévia de viabilidade operacional, técnica e econômica;
- c) Quando a manutenção for considerada antieconômica, deverá ser iniciado o processo de substituição ou destinação, devendo ser verificada a existência de componentes aproveitáveis;
- d) As atividades das funções Manutenção e Suprimento são interdependentes. A manutenção inadequada implica um aumento das necessidades de suprimento e, inversamente, a carência de suprimento exige maior esforço de manutenção;
- e) A manutenção, corretamente executada, aumenta a vida útil e disponibilidade do material e do software, reduz as necessidades de suprimento e permite economizar recursos para atender a outras finalidades;
- f) As Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) e as Diretorias Especializadas (DE) devem buscar um estreito relacionamento com os usuários, no sentido de implementar as ações necessárias para obter-se o melhor desempenho, maior durabilidade e menor custo operacional; e
- g) A manutenção deve ser tratada como uma função logística estratégica, pois o seu desempenho afetará diretamente o desempenho das forças.

Apesar de todas as considerações serem fundamentais, merece mais atenção as das alíneas c) a g). A da alínea c) refere-se a vida útil do material ou equipamento. O material sendo acompanhado com todos os seus custos de pessoal e material para realizar a manutenção, o encarregado terá a exata noção de quando não valerá mais manter o material,

ou seja, quando se torna anti-econômica; a da alínea d) mostra a correlação entre as funções suprimentos e manutenção, já comentada anteriormente. A disponibilidade de material para realizar uma manutenção eficiente mostra a interligação daquela com a Função suprimento; a alínea e) traduz a importância de uma manutenção bem realizada acarretando a redução de suprimentos e o aumento da disponibilidade do material; a alínea f) chama a atenção para o retorno da condução dos usuários do material para as OMPS e para as Diretorias Especializadas (DE), com o objetivo de aumentar a vida útil dos equipamentos; e por final, a alínea g), que trata a manutenção como uma função logística estratégica por estar ligada a disponibilidade e ao desempenho dos meios navais.

A função logística Salvamento pode ser definida como “o conjunto de atividades que são executadas visando à salvaguarda e ao resgate de recursos materiais, suas cargas ou itens específicos.” (BRASIL, 2003)

O conceito de salvamento refere-se especificamente aos recursos materiais e, nesse aspecto, as atividades desta importante função logística são: combate a incêndios; controle de avarias; controle de danos; remoção; reboque; desencalhe ou reflutuação de meios; e resgate de recursos materiais acidentados, cargas ou itens específicos.

A Função Logística Saúde “é o conjunto de atividades relacionadas com a conservação do pessoal, nas condições adequadas de aptidão física e psíquica, por intermédio de medidas sanitárias de prevenção e recuperação.” (BRASIL, 2003)

A Função em comento é fundamental para a MB e suas atividades são: levantamento das necessidades; determinação dos padrões psicofísicos; seleção médica; medicina preventiva; e medicina curativa.

O Manual de Logística da Marinha define cada atividade da seguinte forma:

**a) Levantamento das Necessidades**

É o processo que visa à determinação das necessidades de instalações, de pessoal e de material para o apoio de saúde em uma situação específica. Uma vez quantificadas as necessidades de pessoal e de material, cabe às funções logísticas Recursos Humanos e Suprimento, respectivamente, obter e prover os meios necessários.

**b) Determinação dos Padrões Psicofísicos**

É o ato de criar critérios para a seleção médica, estabelecendo as condições incapacitantes e os índices mínimos exigidos para o desempenho das diversas funções da MB.

**c) Seleção Médica**

É o processo que visa garantir a admissão e a permanência no serviço ativo, mediante a comparação dos indivíduos com padrões preestabelecidos.

**d) Medicina Preventiva**

É a atividade destinada a preservar a saúde física e mental dos recursos humanos, por meio de diagnósticos precoces, associados ao pronto tratamento, e de um conjunto de medidas profiláticas que, quando bem executadas, reduzirão custos com evacuação e hospitalização.

[...]

**e) Medicina Curativa**

A medicina curativa é a atividade destinada ao tratamento de doentes e feridos, sob regime ambulatorial ou hospitalar. Tem por finalidade devolver ao elemento humano as condições psicofísicas que as capacitem a retornar, o mais breve possível, às suas atividades normais. (BRASIL, 2003, p. 4-10 e 4-11)

Recursos Humanos “É o conjunto de atividades relacionadas com o gerenciamento do pessoal necessário ao emprego das forças navais, aeronavais e de fuzileiros navais e ao funcionamento das OM da MB.” (BRASIL, 2003)

O Manual de Logística da Marinha estabelece as atividades de levantamento das necessidades; procura e admissão; preparação; administração; e bem-estar e manutenção do moral.

Transporte “É o conjunto de atividades que são executadas visando ao deslocamento de recursos humanos e materiais por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender às necessidades.” (BRASIL, 2003)

Como bem observa o Manual de Logística da Marinha, todas as outras funções utilizam a Função Logística transporte para a realização de seus objetivos, apesar das necessidades não serem exatamente as mesmas.

Engenharia “É o conjunto de atividades que são executadas, visando ao planejamento e à execução de obras e de serviços com o objetivo de obter e adequar a infra-

estrutura física e as instalações existentes às necessidades das forças e demais OM da MB.”

( BRASIL, 2003)

No conceito supracitado, salienta-se a dependência de infra-estrutura necessária para servir às necessidades de uma força naval e das OM. Para atender às necessidades das OM, esta Função Logística compreende as seguintes atividades: construção; ampliação; reforma; adequação; reparação; restauração; conservação; demolição; remoção; desobstrução; montagem; e avaliação.

Após listar as funções logísticas e as atividades correlacionadas, pode-se analisá-las com o objetivo de verificar quais funções podem ser terceirizadas.

Em uma análise sucinta, verifica-se que não é possível a terceirização da Função Recursos Humanos para as atividades-fim, tendo em vista as especificidades da profissão; no mesmo sentido, a função Salvamento, em virtude de englobar atividades insalubres e perigosas e, normalmente, sendo necessárias em situação de urgência; na função Saúde, as atividades de levantamentos de necessidades, determinação dos padrões psicofísicos e seleção médica e medicina preventiva; e a função Suprimento, na atividade técnica, por ser inerente aos nossos técnicos.

Nas Funções Logísticas Manutenção, Transporte, Engenharia e Saúde (na atividade de medicina curativa e algumas tarefas da medicina preventiva), existem atividades que podem e devem ser terceirizadas, desde que respeitadas as condições impostas nos parágrafos anteriores.

No capítulo seguinte, serão expostos dois exemplos de como se terceirizar. O primeiro é o caso da PETROBRAS S.A., onde são expedidas normas gerais para que toda unidade de negócios cumpra e faça as devidas adaptações para seu caso; o segundo é o caso do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, onde praticamente envolve todas as Funções Logísticas, com ênfase em Recursos Humanos e Manutenção. Neste caso, o

negócio da guerra, como é chamado, está sendo muito criticado e se tornando outro grande negócio (a crítica aos bilhões gastos com as empresas). As empresas contratadas, como a Blackwater, estão sendo utilizadas nas guerras do Afeganistão e do Iraque.

E no quarto capítulo, um exemplo bem-sucedido de terceirização da função logística Manutenção na MB, que é o caso da Revitalização do NT Marajó, realizado por meio da Empresa Gerencial de Projetos Navais-EMGEPRON.

### **3 A TERCEIRIZAÇÃO E A LOGÍSTICA EM INSTITUIÇÕES DE GRANDE PORTE**

#### **3.1 O Processo de Terceirização da Petrobras S.A.**

##### **POLÍTICA DE SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE**

Toda a força de trabalho da organização é responsável e está comprometida com a segurança das operações, a proteção do meio ambiente e a valorização do ser humano.

Segurança, Meio Ambiente e Saúde são partes indissociáveis dos negócios do Sistema PETROBRAS e o desempenho empresarial está alinhado com o uso eficiente de energia e com o conceito de desenvolvimento sustentável.

Aprovada pela Diretoria Executiva - ata DE 4.296, item 29 de 28/03/2001, pauta no 188<sup>12</sup>

A Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), mais conhecida no âmbito da companhia como Política de SMS, norteia os processos de planejamento e gestão da PETROBRAS e possui quinze diretrizes corporativas básicas, assim denominadas: 01-Liderança e Responsabilidade; 02-Conformidade Legal; 03-Avaliação e Gestão de Riscos; 04-Novos Empreendimentos; 05-Operação e Manutenção; 06-Gestão de Mudanças; 07-Aquisição de Bens e Serviços; 08-Capacitação, Educação e Conscientização; 09-Gestão de Informações; 10-Comunicação; 11-Contingência; 12-Relacionamento com a Comunidade; 13-Análise de Acidentes e Incidentes; 14-Gestão de Produtos; 15-Processo de Melhoria Contínua.

Observa-se a abrangência das quinze diretrizes suprelacionadas, alicerçando a empresa a enfrentar os desafios do porvir, incluindo uma acirrada competição internacional; os desafios, cada vez maiores, da preservação do meio ambiente; e o compromisso com a responsabilidade social. Não se pode negar o grande objetivo de toda empresa que é o lucro.

---

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://www.camaradecultura.org/SMS%20na%20PETROBRAS.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2010



Nesse sentido, as diretrizes de SMS são fundamentais para rentabilidade da empresa, pois<sup>13</sup>: “...diminui o risco de acidentes e incidentes; promove a saúde e satisfação da força de trabalho; melhora os resultados operacionais; e cria novas oportunidades de crescimento.”

Nada mais atual e próximo da realidade incluir a redução de risco de acidentes. Constata-se a consciência da empresa com a possibilidade de causar grande prejuízo ambiental, como aconteceu recentemente com outra empresa do setor, a British Petroleum (BP), no Golfo do México.

Outro conceito utilizado que remete a todos que labutam na empresa, é o de força de trabalho. Por definição, inclui os funcionários da própria empresa e aqueles contratados ou terceirizados. Nota-se a preocupação da PETROBRAS em promover a saúde e a satisfação de todos que nela trabalham. Portanto as empresas contratadas devem observar as diretrizes de SMS.

No Plano Estratégico da PETROBRAS 2020 foi estabelecida a seguinte Missão: “Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.”<sup>14</sup>

Observa-se a preocupação com a responsabilidade social e ambiental da empresa e, conseqüentemente, com a qualidade dos produtos e serviços a serem fornecidos, tanto pela própria empresa, quanto pela suas empresas parceiras.

O seu Plano Estratégico ainda enuncia: “Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.”

---

<sup>13</sup> Disponível em: <<http://www.camaradecultura.org/SMS%20na%20PETROBRAS.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2010.

<sup>14</sup> Disponível em: <<http://www.sindipetrocaxias.org.br/act07-09/apresen%20SMS%20.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2010

Dentro do seu Planejamento Estratégico, nota-se uma grande ambição em ser uma das cinco grandes companhias de energia do mundo, porém, muito mais que isso, a PETROBRAS almeja ser a preferida do público. É claro que tal objetivo somente será alcançado com planos muito bem elaborados. Sendo assim, sua Visão 2020 traz os seguintes atributos<sup>15</sup>:

Nossa atuação se destacará por:

- Forte presença internacional
- Referência mundial em biocombustíveis
- Excelência operacional, em gestão, recursos humanos e tecnologia
- Rentabilidade
- Referência em responsabilidade social e ambiental
- Comprometimento com o desenvolvimento sustentável

Em se tratando de uma empresa de petróleo e energia e, em virtude do seu porte, a PETROBRAS está inserida no mercado internacional, com atuação destacada em vários países. E assevera essa posição na sua Visão 2020. No mesmo contexto, como não poderia deixar de ser, a empresa quer se destacar pelo desenvolvimento sustentável e pelas responsabilidades social e ambiental. Novamente, em razão de ser recente e de ainda não estar totalmente encerrado, o acidente provocado por explosão e afundamento de uma plataforma da petrolífera britânica BP em 20 de abril do corrente ano, causando a morte de onze funcionários, deixa claro que os cuidados devem ser redobrados para que acontecimentos como esse não se reproduzam.

Em relação a contratação de fornecedores, a diretriz 07- Aquisição de Bens e Serviços, constante do ANEXO A, é a que está mais ligada ao tema da terceirização. Porém, é sempre bom lembrar a interligação de todas as quinze diretrizes, sendo que todas são levadas em consideração antes e após a contratação das empresas parceiras.

---

<sup>15</sup> Disponível em: <<http://www.sindipetrocaxias.org.br/act07-09/apresen%20SMS%20.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2010.

Nesse mesmo contexto e antes de comentar com mais detalhes a diretriz 07, abaixo estão relacionados os compromissos estabelecidos pela empresa<sup>16</sup> para a Gestão de SMS: adotar atitude facilitadora na articulação com as partes interessadas - empregados, clientes, fornecedores, comunidades vizinhas, sociedade, governo, associados e acionistas; assegurar que a legislação de SMS, assim como os requisitos subscritos pela empresa sejam cumpridos nas suas operações; trabalhar de forma preventiva na proteção do ser humano e do meio ambiente, identificando os riscos associados às operações e efetuando o seu monitoramento; assegurar padrões elevados de segurança e saúde para todos os trabalhadores expostos aos riscos decorrentes de nossas atividades; fornecer aos consumidores informações que permitam o manuseio e uso de nossos produtos com segurança e economia de energia, ao longo de seu ciclo de vida; incluir nos planos de negócios metas de SMS, comprometer-se com o seu cumprimento e com a melhoria contínua de seus resultados; relatar às partes interessadas o desempenho em SMS; utilizar tecnologias seguras e ambientalmente adequadas e as melhores técnicas disponíveis na concepção, operação, manutenção, modernização e desmobilização das instalações; educar, capacitar e conscientizar os empregados para as questões de SMS, buscando também o envolvimento dos associados, fornecedores e parceiros; reconhecer aqueles que contribuem para a melhoria do desempenho de SMS; estar preparado para emergências e atuar prontamente para mitigação de impactos delas decorrentes.

---

<sup>16</sup> Disponível em: <<http://www.camaradecultura.org/SMS%20na%20PETROBRAS.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

As diretrizes de SMS, como o próprio nome indica, traduzem os planos de trabalho corporativos e estão sendo implantadas desde 2002 pelo Programa de Segurança de Processo(PSP).A partir desses planos, são desenvolvidos planos específicos para cada unidade de negócio e serviço. Dessa forma, os objetivos da política de SMS alcançam todos os níveis da companhia<sup>17</sup>. Nos compromissos acima relacionados, observa-se a amplitude de sua abrangência, tratando do relacionamento com todos os envolvidos, desde empregados, clientes, fornecedores, até comunidades vizinhas, sociedade, governo, associados e acionistas; preocupando-se com a saúde e segurança de todos os trabalhadores; comprometendo-se, não somente com o cumprimento das metas de SMS, mas também com melhoria contínua de seus resultados; e, entre outros compromissos, estar preparada para possíveis acidentes, bem como reduzir os impactos deles decorrentes.

Dentre as recomendações constantes do ANEXO A, destaca-se o item seis, onde deixa claro os requisitos para o enquadramentos de contratados, fornecedores e parceiros:

#### 6 DIRETRIZ CORPORATIVA DE SMS – AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

6.1 O desempenho em segurança, meio ambiente e saúde de contratados, fornecedores e parceiros deve ser compatível com o do Sistema Petrobras.

##### 6.1.1 Requisitos:

- a) inclusão, no processo de contratação, de exigências específicas de SMS, bem como verificação de seu cumprimento durante todas as etapas das atividades a serem desenvolvidas;
- b) garantia de que materiais e produtos a serem adquiridos atendam às exigências estabelecidas de SMS;
- c) avaliação de desempenho em SMS de contratados, de acordo com critérios claramente definidos nos respectivos contratos;
- d) acompanhamento das empresas contratadas no que se refere a seu desempenho em SMS, tomando as medidas necessárias para a correção de eventuais não-conformidades;
- e) implementação de medidas visando estimular a adoção, pelas empresas contratadas e parceiros, das melhores práticas em SMS;
- f) integração de desempenho de contratados no conjunto de indicadores de SMS de cada unidade.

---

<sup>17</sup> Disponível em: < <http://petrobrasri.foinvest.com.br/modulos/doc.asp?arquivo=00951050.WAN&doc=ian460.doc&language=ptb.>>. Acesso em 15 jul. 2010.

Os requisitos relacionados não deixam dúvidas que os eventuais parceiros deverão atender as exigências de SMS da empresa, tanto em relação aos produtos adquiridos, quanto aos serviços entregues. O item sete da diretriz, atribui autoridade e responsabilidade para verificar se as obrigações de SMS estabelecidas foram plenamente atendidas. Por sua vez, o item nove apresenta um fluxograma que representa as etapas do processo de contratação de serviços, considerando os aspectos de SMS, de forma integrada entre as várias etapas, sendo que os aspectos de SMS serão considerados a partir da definição do escopo dos serviços. Portanto há redução dos riscos associados aos serviços que serão executados e o controle seguirá por todo o processo, por meio de ações com a prevenção de ocorrências de perdas.

Abaixo o fluxograma comentado:

#### ANEXO I - Fluxograma das Etapas do Processo de Contratação de Serviços

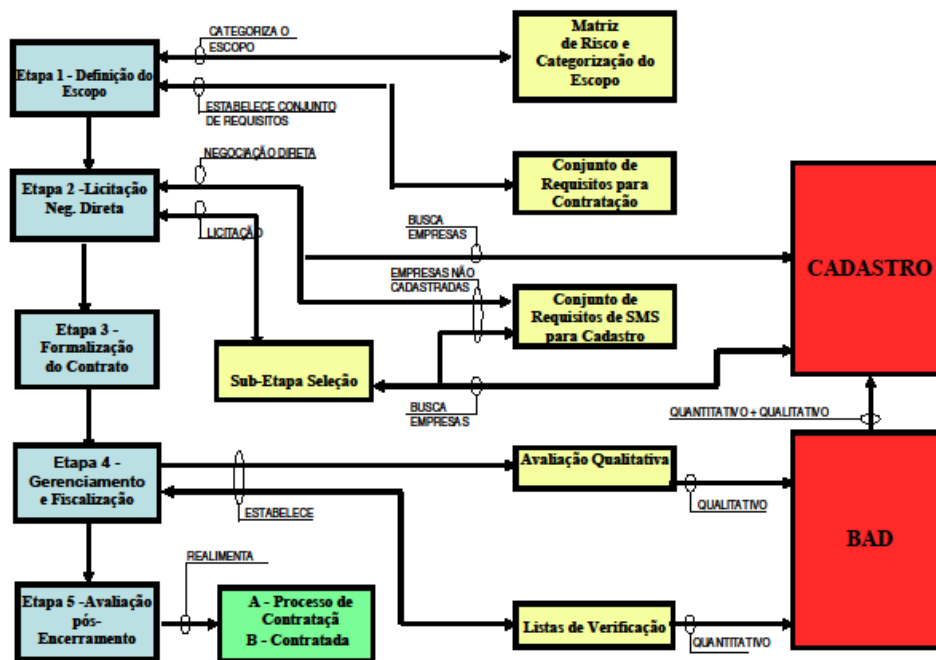


Figura1-Fluxograma das Etapas do Processo de Contratação de Serviços

Fonte: PETROBRAS - Código: PG-0V3-00007-B-GESTÃO DE SMS / DIRETRIZ 7 - AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

O Anexo B deste trabalho mostra a diretriz 7 aplicada a uma unidade de negócio e serviço, neste caso, o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello ou Centro de Pesquisa da PETROBRAS(Cenpes), cujo objetivo é o atendimento das exigências tecnológicas que estimulam a Petrobras. A tecnologia é fundamental para o fortalecimento e o crescimento da Petrobras no panorama da energia mundial. Vem obtendo vários resultados com as pesquisas realizadas, como o domínio de tecnologias e se tornando a maior empresa brasileira e décima-quinta do mundo.

No item um do ANEXO B, o objetivo é exposto como “Explicitar a Competência, as Atribuições e as Rotinas da Contratação na Aquisição de Serviços e Tecnologia, pelo CENPES”, deixando claro que são normas a serem seguidas por todas as subunidades do Cenpes. Nesse mesmo raciocínio, o item dois é enunciado em seguida, onde a norma deve ser aplicada: “Este documento é de aplicação obrigatória em todos os Processos de Aquisição de Serviços, Tecnologia e Aquisição Especial realizadas pelo CENPES.” A norma estabelece a determinação da alta administração do Cenpes, respeitando as diversas tarefas e um objetivo a ser atingido.

Na sequência são relacionados os demais itens, igualmente pertinentes: documentos de referência, definições e siglas, responsabilidade e autoridade, rotina (inclui premissas, diretrizes, atribuições e responsabilidades da contratação, seleção de fornecedores, segurança, meio ambiente e saúde, segurança patrimonial e gestão da qualidade), relação de padrões de execução, registros, considerações relativas ao meio ambiente, considerações relativas à saúde e segurança e anexos.

Dentre os itens supracitados, o quinto estabelece responsabilidade e autoridade por meio de um quadro, reproduzido abaixo:

**QUADRO 1**  
**Responsabilidade e Autoridade**

<b>Atividade</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Autoridade</b>
Elaborar DIP solicitando autorização para contratar	UO Requisitante	Gerente Executivo, Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores de Programas
Parecer no DIP que solicita autorização para contratação	Gerente da Contratação	Gerente Executivo, Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores de Programas
Distribuir os processos de contratação	Contratação	Gerente da Contratação
Constituir Comissão de Licitação/Negociação	Contratação	Gerente Executivo
Elaborar minutas	Comissão de Licitação/Contratação	UO Requisitante
Conduzir processos	Comissão de Licitação/Contratação	Gerente Executivo, Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores de Programas
Elaborar Relatórios	Comissão de Licitação/Contratação	Gerente Executivo, Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores de Programas
Assessorar Técnicos e Gerentes do CENPES	Contratação	Gerente da Contratação

Fonte: PETROBRAS- CENPES - Código: PP-1CA-00011-G - AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS E TECNOLOGIA

O Quadro acima estabelece “o que fazer” e “quem deve fazer” , tornando o processo de contratação de terceiros mais ágil e mais objetivo.

No projeto de Gestão de SMS da PETROBRAS, nota-se a importância que a empresa dispensa à uniformização de procedimentos. Estes incluem a preocupação: com a legalidade dos atos; com os riscos inerentes às atividades da empresa; com as melhores práticas de SMS dos novos empreendimentos; com a adequabilidade dos procedimentos, das instalações e equipamentos; com a redução ou eliminação dos riscos das mudanças consideradas necessárias; com a compatibilidade em segurança, meio ambiente e saúde com o sistema PETROBRAS, das empresas parceiras; com a capacitação, educação e conscientização da força de trabalho com SMS; com a precisão, atualização e documentação

das informações e conhecimentos relacionados a SMS; com as soluções e consequências das situações de emergência; com a segurança das comunidades onde está instalada; e com o processo de contínua melhora do sistema.

Em resumo, as quinze diretrizes emanadas pela empresa são ótimos exemplos para serem seguidos. Torna-se evidente que não podem ser simplesmente copiados. O ideal é o desenvolvimento de um projeto para cada instituição, incluindo a MB. Com a padronização de procedimentos, a força de trabalho saberá, antecipadamente, o que fazer e como fazer.

### 3.2 A Terceirização no Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA)

A maioria dos contratos em apoio às operações americanas no Iraque se refere a empresas e funcionários locais.<sup>18</sup> A sua contratação gera empregos e apóia o desenvolvimento econômico, um princípio central da doutrina de contrainsurgência.<sup>19</sup>

Como pode se notar pelo texto acima, os argumentos dos norte-americanos são os melhores possíveis para a terceirização: durante a guerra ou ocupação de um país, o intruso daria oportunidades de emprego e possibilidade de desenvolvimento econômico para a população local. Considera-se também que a maioria dos empregos ofertados não necessitam de mão de obra qualificada, situação normal de ser encontrada em países como Afeganistão e Iraque, invadidos pelos EUA recentemente.

---

<sup>18</sup> ELSEA, Jennifer K. e SERAFINO, Nina M. **Congressional Research Service Report for Congress**. Private Security Contractors in Iraque: Background, Legal Status, and Other Issues. P. 3-4, 11 de julho de 2007, disponível em: <[www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL32419.pdf](http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL32419.pdf)>, citado por LATHAM, JUNIOR, 2009

<sup>19</sup> U.S. Army FM 3-4 e U.S. Marine Corps MCWP 3-33.5, **Counterinsurgency** (Washington, DC: U.S. Government Printing Office[GPO], 2006), P.5-3, citado por LATHAM, JUNIOR, 2009



Outros motivos são relevantes, como exemplo, os comandantes, sem os terceirizados, necessitariam utilizar seus soldados em tarefas consideradas menos nobres; por outro lado, esses mesmos soldados não possuem qualificação, cada vez mais sofisticada, para realizar a manutenção dos modernos sistemas de armas; e os terceirizados mostraram mais flexibilidade e agilidade para prover funcionários qualificados a trabalhar em locais perigosos, quando comparados aos funcionários civis do governo.

Porém, nota-se que o Exército dos EUA está cada vez mais dependente de contratados para realizar uma operação militar. Nesse sentido, Lathan Jr (2009) cita Schooner: “[...] ampla gama de serviços, desde a construção civil, treinamento militar estrangeiro e suporte a redes computacionais até serviços de tinturaria, chuveiros e correios. A maior parte desse apoio é extremamente eficaz.”<sup>20</sup>

Porém, o mesmo autor chama a atenção para as consequências dessa dependência para o profissionalismo militar: “A forte dependência do Exército em relação à terceirização corrói a sua jurisdição profissional sobre a guerra terrestre, drena sua expertise profissional e mina sua legitimidade institucional em nossa democracia.”

É histórica a dependência das operações militares americanas de apoio privado. Em se tratando de terceirização, um dos primeiros exemplos registrados na história foi a utilização de fábricas convertidas que em vez de fabricar bens de consumo passaram a produzir equipamentos militares, em plena Segunda Guerra Mundial.

Após a Guerra Fria, com a dissolução da União Soviética, o Departamento de Defesa norte-americano foi forçado a se adaptar aos novos tempos com orçamento militar reduzido. Buscando a manutenção de suas forças, o Pentágono encontrou na privatização a solução, ao menos parcial, para o seu problema.

---

<sup>20</sup> SCHOONER, Steven. Interview Transcript, **PBS Frontline**, “Private Warriors”, 19 de maio de 2005, disponível em: <[www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/interviews/schooner.html#2](http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/interviews/schooner.html#2)>, citado por LATHAM, JUNIOR, 2009

Segundo Latham Jr, os EUA colheram o “dividendo da paz” pós-Guerra Fria, pois permitiu a redução acentuada de gastos em treinamento, equipamentos e mão de obra em todas as atividades das Forças Armadas. Para se ter noção do corte, entre 1988 e 1998, o orçamento de defesa baixou de 6% para 3% do Produto Interno Bruto (PIB) americano.

A redução de gastos militares foi decorrente da dissolução da União Soviética e, conseqüentemente, da não necessidade de emprego de tropas para se defender contra um inimigo inexistente. No entanto, com o fim da Guerra Fria, muitos Estados-nações frágeis se desagregaram em virtude de conflitos tribais, étnicos, religiosos e criminais.<sup>21</sup> Derivando de todo esse processo, houve várias crises políticas e humanitárias em países como Kosovo, Bósnia, Timor Leste, Ruanda, Haiti e Somália, além de outros locais, forçando o Exército americano a se desdobrar em 300%, quando o seu efetivo diminuiu em 34%.

Nesse sentido, o Exército norte-americano passou a ter a obrigação de se desdobrar quando seu efetivo foi reduzido e a consequência foi a dependência de terceirizados. Nesse breve histórico, ficou claro que a privatização da guerra não se iniciou no governo de George W. Bush, apesar de ter ganhado forte impulso com a Guerra contra o terrorismo.

Um marco na contratação de terceiros ocorreu em 1995. Referente a esse marco, Latham Jr (2009) escreveu:

Em 1995, o Exército contratou a companhia Brown and Root (posteriormente, Kellogg, Brown and Root, ou KBR) para construir e administrar grandes bases de operações na Hungria, Bósnia e outros lugares nos Bálcãs. O quartel-general do comando ficou tão satisfeito com os resultados que o Exército prorrogou o contrato da Brown and Root. Em 2002, segundo sua própria estimativa, o Exército contava com duas vezes mais contratados que soldados na Bósnia.<sup>22</sup> O suporte da Brown and

---

<sup>21</sup> SINGER, Peter W. *Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2003), citado por LATHAM, JUNIOR, 2009

<sup>22</sup> Government Accounting Office, Report the Subcommittee on Readiness and Management Support, Committee on Armed Services, U.S. Senate, **Military Operations: Contractors Provide Vital Services to Deployed Forces but Are Not Adequately Addressed in DOD Plans**, 24 de junho de 2003, GAO-03-695, P. 8, citado por LATHAM JUNIOR, 2009

Root na Bósnia denunciou a dependência posterior do Exército em relação ao apoio de contratados no Iraque. (LATHAM JUNIOR, 2009, p.32)

Observa-se que a terceirização iniciou-se de maneira correta, ou seja, contratando as empresas para a Função Logística engenharia, com o objetivo de construção de bases. Entretanto, a administração contratou a mesma empresa para administrar a base construída. Nesse caso, a terceirização da Função Logística recursos humanos torna-se traiçoeira e arriscada, pois, a médio e longo prazos, a expertise do pessoal militar se perde ou torna-se deficiente.

Reforçando a ideia do capítulo 2, a Função Logística recursos humanos não deve ser terceirizada para determinadas atividades. Caso haja falta de pessoal para exercê-las, é aconselhável que a contratação de terceiros seja por pouco tempo, considerando que seja um serviço específico da organização. Nesse caso, os fiscais de contrato devem ser extremamente conhecedores da atividade em tela, para exigir que a empresa contratada cumpra com o que foi estabelecido.

A regra fundamental para a terceirização não foi respeitada no Exército americano, pois cada vez mais se terceirizava funções consideradas vitais para a corporação, principalmente entre 2000 e 2006 no Governo Bush. A guerra contra o terrorismo e o furacão Katrina foram os grandes causadores desse incremento de gastos do governo, passando de 219 bilhões para mais de 415 bilhões de dólares nesse período.

Por conta desses fatores, atualmente a Força praticamente não opera sem os contratados, desde o recrutamento e adestramento dos seus soldados, enfocando fortemente a função logística pessoal; passando pelo planejamento e todo e qualquer tipo de apoio para operar. E dependendo da situação, até no combate os militares estão sendo substituídos.

Toda essa conjuntura acontece quando as atribuições do Exército se modificaram após o fim da Guerra Fria. Neste conflito, o combate se daria contra um possível ataque soviético. Em época pós-Guerra Fria, novos acontecimento sociais e geopolíticos exigiram

novas competências para os soldados para atuarem em operações de manutenção de paz, imposição da paz, patrulhamento de fronteiras e assistência humanitária (LATHAM JR., 2009, p. 34).

Com todas essas novas áreas de atuação, o Exército americano já terceirizou muitas de suas funções fundamentais. Nesse raciocínio, Latham Jr. afirmou:

Empresas privadas, por exemplo, hoje redigem doutrina, incluindo a doutrina de terceirização do Exército, e fornecem grande parte do treinamento e formação deste. A cientista política Deborah Avant sustenta, de forma convincente, que esse fato corroeu o controle institucional do Exército sobre a sua identidade profissional e sobre o seu sistema de controle interno.<sup>23</sup> Além disso, empresas privadas americanas, como a Military Professional Resources (MPRI), substituíram os instrutores militares da ativa no treinamento de forças militares estrangeiras na execução de operações militares.<sup>24</sup> (LATHAM JUNIOR, 2009, p.35)

Mais uma vez, nota-se o erro crasso cometido referente à terceirização realizada no Departamento de Defesa dos EUA. De acordo com a cientista política, a contratação de empresas pelo Exército americano está corroendo não somente a identidade profissional, bem como o seu sistema de controle interno. Trilhar pelo caminho da privatização sem uma fiscalização atuante e controle indispensável pode encaminhar a instituição a responder a questionamentos, no mínimo, constrangedores.

Se no início do processo de privatização o Exército distinguia suas atividades militares indispensáveis daquelas que poderiam ser privatizadas, segundo Peter Singer (*apud* LATHAN JUNIOR, 2009) especialista em indústria militar privada, atualmente essa diferenciação desapareceu.

Dentre as privatizações, destacam-se as realizadas para fazer a manutenção de modernos equipamentos utilizados em combate. Os técnicos civis acompanham os militares para efetuar manutenção corretiva e preventiva de viaturas blindadas, helicópteros, sistemas

---

<sup>23</sup> AVANT, Deborah. "Losing Control of the Profession through Outsourcing?" In: MATTHEWS, Lloyd J. (Org.). **The future of the Army Profession**,( Boston: McGraw Hill, 2005), p. 274, citado por LATHAM JR(2009)

<sup>24</sup> *Ibid.*, p.283

de mísseis, rádios e computadores. Nesse mesmo sentido, a empresa KBR (Kellogg, Brown, and Root) atua junto à instituição prestando apoio logístico no Iraque: executa gestão de combustíveis e munição, passando pelo sistema de saneamento. Mais uma vez a Função Logística manutenção está em destaque. Porém, apesar de ser positivo esse tipo de privatização, cumpre observar, novamente, a forte dependência do Departamento de Defesa em referência aos contratados. Em uma análise, mesmo superficial, conclui-se que essa dependência leva os EUA para um risco desnecessário.

Nesse contexto, Latham Junior observou com propriedade:

A dependência em relação à manutenção terceirizada é essencialmente problemática no combate. O sistema Stryker colocado em campo recentemente pelo Exército ilustra as vantagens e desvantagens dessa abordagem. De acordo com a concepção original, cada brigada Stryker dependia fortemente, mas não totalmente, de uma equipe de 45 contratados para manter a tropa de cerca de 320 viaturas. (Latham Junior, 2009, p.36)

Mesmo a manutenção terceirizada conseguindo ótimos resultados, em 2005 o Exército alterou a aplicação das viaturas Stryker de operações de estabilização para regiões de conflito de alta densidade. Para cumprir essa alteração, resolveu converter as 45 vagas de contratados em 71 vagas de soldados. Essa atitude foi apontada como preocupante pelo tribunal de contas dos EUA, tendo em vista a possibilidade de inexistência de mecânicos competentes no Exército.

Essa dependência de terceirização da função logística manutenção não acontece somente no Exército, mas no âmbito da Marinha e da Aeronáutica também, em virtude de ambas as forças contarem com equipamentos ainda mais complexos quando comparados aos da força terrestre.

Além de todo esse processo de dependência da cadeia logística de terceirizados, o governo enfrenta outros problemas com as empresas contratadas: a sua má conduta, acarretando em prejuízo às ações de contra insurgência do Exército norte-americano.

Principalmente no que se refere à empresa Blackwater, que está sendo investigada por atos criminosos no Iraque, mesmo que não se consiga a punição imediata para seus agentes, pois eles estão em um limbo jurídico.

A terceirização da função logística recursos humanos foi tão criticada nos EUA, pois, segundo SCAHILL (2008), na época do verão de 2007, havia mais empregados na folha salarial do governo americano no Iraque, cerca de 180 mil, do que soldados propriamente ditos, com 160 mil. O autor afirma que o próprio Exército se tornou um parceiro minoritário nesse frente.

A terceirização de pessoal continua sendo criticada pela sociedade norte-americana, pois o presidente Bush terceirizou as atividades que eram conduzidas por militares. Esta privatização ficou por conta de empresas que lucram bastante e que não prestam contas aos contribuintes. Nesse contexto, destaca-se um ponto que não pode ser esquecido: a guerra é um ótimo negócio.

Quanto a este aspecto, SCAHILL escreveu:

Sob muitas formas, a Blackwater incorpora a “revolução nos assuntos militares” da administração Bush, que conduziu a terceirização agressiva de funções militares centrais. A importância fundamental da empresa na ocupação americana do Iraque é emblemática do novo rosto da máquina de guerra americana. Mas é também um símbolo dos tempos em que vivemos, em que cada aspecto da vida está sendo radicalmente privatizado- escolas, atendimentos de saúde, prisões, operações de segurança doméstica, inteligência, serviços municipais. (SCAHILL, 2008, p.54)

Da maneira que o problema foi exposto e a cada dia que passa, a terceirização é um negócio que está presente em todos os setores da sociedade, inclusive o militar. Porém, cabe ao governo e suas instituições estabelecerem, com visão crítica, quais são suas atividades essenciais ou de governo. A partir desse conhecimento, ficará mais coerente determinar quais as atividades que podem ser privatizadas ou não; quais aquelas que poderão ser exercidas por funcionários públicos. Quer sejam eles civis ou militares.

Segundo lembra Reis (2004), o essencial do problema é não contratar firmas terceirizadas para aquelas funções consideradas mais importantes. Caso ocorra, existe a

probabilidade da falta de controle da situação, com consequências severas para as atividades-fim. Não é por outro motivo que circunstância semelhante está ocorrendo com as forças militares americanas no Afeganistão e no Iraque.

Um segundo passo a ser dado é quanto à fiscalização dos contratos. Sem a sua correta supervisão, os efeitos podem se tornar contrários àqueles para os quais foram realizados.

A privatização é um caminho sem volta, porém o governo americano deve ter cautela para que suas forças armadas não percam suas identidades profissionais.

## **4 A MB E A TERCEIRIZAÇÃO DA FUNÇÃO LOGÍSTICA MANUTENÇÃO**

### **4.1 A Revitalização do Navio-Tanque Marajó**

O Navio-Tanque Marajó é um navio de apoio logístico da MB e desempenha uma função essencial para a Força: abastecer de óleo combustível os navios no mar. Podemos expressar este importante emprego de outra forma: aumentar a autonomia de nossos meios sem a necessidade de retorno ao porto para reabastecimento. Portanto, o navio possui um emprego essencial para a Marinha. Além do NT Marajó, a MB possui o Navio-Tanque Almirante Gastão Motta que desempenha a mesma função.

Após esse breve relato sobre o navio, cabe conceituar o Sistema OMPS, segundo a SGM 304- Normas sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços:

É a Organização Militar (OM) que presta serviços a outras OM e, eventualmente, a organizações extra-Marinha em uma das seguintes áreas: industrial, de pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, hospitalar, de abastecimento ou de serviços especiais, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e das despesas incorridos. (BRASIL, 2008, p 1-3)

Este capítulo tratará da revitalização do NT Marajó, cabendo a uma OMPS da área industrial (OMPS-I) realizar os serviços necessários para essa obra. Sendo assim, segue o conceito e comentários pertinentes a respeito da OMPS-I:

Criada em 1994, a OMPS-I é a OM que tem como atividade principal a prestação de serviços industriais a outras OM e, eventualmente, a clientes extra-Marinha. Atualmente, existem doze OMPS-I, a saber: Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ), Base Almirante Castro e Silva (BACS), Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia (BAeNSPA), Base Fluvial de Ladário (BFLa), Base Naval de Aratu (BNA), Base Naval de Natal (BNN), Base Naval do Rio de Janeiro (BNRJ), Base Naval de Val-de-Cães (BNVC), Centro de Armas da Marinha (CAM), Centro de Eletrônica da Marinha (CETM), Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CRepSupEspCFN) e Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM). (BRASIL, 2008, p. 1-5)

Atualmente, dentre as OMPS citadas, o CETM e o CAM foram desativados por Portaria do Comandante da Marinha e foi criado, em 18 de março de 2010, o Centro de Manutenção de Sistemas da Marinha (CMS), com sede na cidade do Rio de Janeiro. Além das atribuições das duas OMPS desativadas, foram atribuídas ao novo Centro, as funções do



Grupo de Recebimento de Tecnologia (GRTEC), também desativado.

De acordo com a entrevista com o Capitão-de-Fragata Engenheiro Naval da Reserva Remunerada- CF (RM1-EN) Marco Antonio da **Silva Garcia** - Gerente de Projetos de Construção e Reparos Navais da EMGEPRON - Empresa Gerencial de Projetos Navais, o motivo para a terceirização da revitalização do NT Marajó foi o exaurimento do modelo de gestão das OMPS, especialmente do AMRJ. Neste ponto é válido ressaltar que a função das OMPS-I seria realizar os reparos e manutenções necessárias para cumprir o programa da revitalização do navio. No entanto, em virtude dos mais variados problemas, o modelo de gestão do AMRJ tornou-se desgastado e impossibilitado de atender as demandas atuais. Dentre os problemas enfrentados, cita-se o contingenciamento de verbas por parte do governo federal acarretando a não modernização do parque industrial e a obsolescência dos equipamentos ou simplesmente a manutenção inadequada do maquinário; e as restrições de contratação de pessoal impostas pelo Governo Federal.

Além dos motivos supramencionados, existiram outros para contratar a EMGEPRON com o objetivo de gerenciar a revitalização do NT Marajó. Os argumentos iniciais da Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM) foram apresentados em julho de 2008. A partir de então, a Marinha decidiu contratar a EMGEPRON para gerenciar os reparos, pois, além dos motivos citados, a empresa possui mais agilidade para contratação e poderia abreviar sobremaneira o tempo para execução das obras, mesmo considerando a complexidade destas.

Por outro lado, a EMGEPRON apresenta-se como uma alternativa viável capaz de gerenciar projetos semelhantes ao do NT Marajó ou outros que a MB necessite, de maior ou menor grau de complexidade. O seu quadro é composto de pessoal com grande experiência na área de reparos, tanto na parte técnica, como é o caso do CF Silva Garcia, que trabalhou por cerca de 20 anos nas OMPS; quanto em referência a mão-de-obra com conhecimentos

dos nossos navios, com experiência na condução e manutenção dos equipamentos de bordo.

Ressalte-se a vocação da EMGEPRON para realizar a terceirização de serviços, tendo em vista as suas tarefas que são: promover a Indústria Militar Naval Brasileira; gerenciar projetos integrantes de programas aprovados pelo Comando da Marinha; e promover ou executar atividades vinculadas à obtenção e manutenção de material militar naval.

Nota-se que a tarefa da EMGEPRON “promover a Indústria Naval Brasileira” está em comunhão com a Estratégia Nacional de Defesa (END) em seu item “A reorganização da indústria nacional de material de defesa: desenvolvimento tecnológico independente”, onde a END (BRASIL, 2008) estabelece:

Subordinar as considerações comerciais aos imperativos estratégicos.... Usar o desenvolvimento de tecnologias de defesa como foco para o desenvolvimento de capacitações operacionais. O componente estatal da indústria de material de defesa terá por vocação produzir o que o setor privado não possa projetar e fabricar, a curto e médio prazo, de maneira rentável. O Estado ajudará a conquistar clientela estrangeira para a indústria nacional de material de defesa. Entretanto, a continuidade da produção deve ser organizada para não depender da conquista ou da continuidade de tal clientela. No esforço de reorganizar a indústria nacional de material de defesa, buscar-se-á parcerias com outros países, com o objetivo de desenvolver a capacitação tecnológica nacional, de modo a reduzir progressivamente a compra de serviços e de produtos acabados no exterior. A esses interlocutores estrangeiros, o Brasil deixará sempre claro que pretende ser parceiro, não cliente ou comprador. O País está mais interessado em parcerias que fortaleçam suas capacitações independentes do que na compra de produtos e serviços acabados. Tais parcerias devem contemplar, em princípio, que parte substancial da pesquisa e da fabricação seja desenvolvida no Brasil e ganharão relevo maior quando forem expressão de associações estratégicas abrangentes.

Depreende-se que ao estabelecer parcerias para a aquisição de produtos de defesa, as Forças Armadas deverão, da mesma forma, firmar contratos com os fabricantes ou outras empresas para realizar a manutenção dos novos equipamentos. Estas parcerias se tornarão estratégicas para o desenvolvimento das Forças Armadas do amanhã.

Entre as metas estabelecidas pela END, a EMGEPRON cumpre algumas delas. Como exemplos, citam-se a produção de itens que o setor privado não atua e a conquista de clientela estrangeira para dar continuidade a produção nacional e desenvolver a nossa capacitação tecnológica.

Ainda sobre a revitalização do NT Marajó, destaca-se também a participação da tripulação do navio, segundo o entrevistado, pelo conhecimento e histórico de manutenção e as alterações acontecidas com os equipamentos. Cabe ressaltar que, mesmo com a participação da tripulação do navio, a fiscalização dos pacotes de serviços fica sob a responsabilidade dos oficiais da EMGEPRON, fato este fundamental para o sucesso de qualquer terceirização.

A EMGEPRON, segundo o CF Silva Garcia, com o sucesso da Revitalização do NT Marajó, apresenta-se como uma excelente oportunidade para gerenciar projetos de reparos navais críticos, até que as modificações necessárias para sanar os problemas de pessoal e parque industrial sejam efetivadas nas OMPS.

O entrevistado apresentou algumas vantagens comparativas entre a EMGEPRON e as OMPS: rapidez na tomada de decisões; processos administrativos mais ágeis; atuação especializada e com alto grau de focagem no resultado; mão de obra experiente e dedicada. E como consequências apresentou os resultados alcançados: maior confiabilidade no prazo pactuado para execução do reparo; maior controle de custos do projeto; redução de cerca de 40% em relação aos orçamentos previstos para os reparos.

Os serviços foram divididos por pacotes e Projetos Básicos (PB) para facilitar as licitações que seriam obrigatórias. Esses PB estão relacionados abaixo:

- 1) PB-1 – Estrutura e Mecânica Pesada. Jateamento de áreas internas e externas, observando as normas disseminadas pela antiga Fundação Estadual de Engenharia e Meio Ambiente (FEEMA), atual Instituto Estadual do Ambiente (INEA); revisão/substituição de válvulas e redes; substituição de chapas; 2) PB-2 – Equipamentos Mecânicos. revisão de guinchos; revisão de compressores da frigorífica; 3) PB-3 – Máquinas Elétricas: revisão de motores elétricos em geral; 4) PB-4 – Caldeiras: revisão nas caldeiras, turbinas e respectivos sistemas de controle; 5) PB-5 – Equipamentos Hidráulicos: motor-bomba do Sistema de Transferência

de Óleo do navio; inspeção de vasos de pressão ( cilindros hidráulicos); 6) PB-6 – Motores á combustão; 7) PB-7 – Garantia da Qualidade: avaliar a qualidade dos demais PB; e 8) Extintores de incêndio: manutenção/ recarga/ substituição de extintores

Segundo o CF Silva Garcia, estes pacotes foram organizados por sistemas que evidenciassem um mesmo ramo de atuação das empresas a serem contratadas. Este agrupamento de serviços teve por objetivos facilitar os processos licitatórios e evitar o fracionamento de despesas; e facilitar a execução da fiscalização.

Outra preocupação que deve estar presente antes, durante e ao término do contrato é a fiscalização do cumprimento das legislações trabalhista e previdenciária das empresas terceirizadas. Nesse sentido, o entrevistado realizou o seguinte comentário:

...existem vários dispositivos contratuais resguardando a EMGEPRON neste aspecto. Nossos modelos de Projeto Básico são revisados pelo setor jurídico. A própria lei de licitações não permite pagamento às empresas que não estejam em dia com as obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas. A equipe de fiscalização exige que a Empresa tenha uma CIPA-COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES - atuante e as áreas de risco estejam bem demarcadas e os funcionários portando o EPI adequado à cada atividade.

Caso negligencie na fiscalização da empresa contratada nas áreas trabalhista e previdenciária, a empresa contratante pode arcar com os custos por longo tempo, por ter responsabilidade subsidiária nessa área.

Além das normas legais que devem ser observadas, outras dificuldades foram abordadas pela EMGEPRON. Dentre as listadas, destacam-se as seguintes: a revitalização foi planejada para ser realizada em dois locais, no Rio de Janeiro, o AMRJ e em Salvador, a BNA, encarecendo o orçamento dos pacotes, em virtude da necessidade de deslocamento de pessoal e material para outro estado; informações não coordenadas sobre os pacotes iniciais do reparo; falta de documentação de apoio para elaboração dos projetos básicos; raras foram as empresas dispostas a orçar os pacotes e poucas empresas confiáveis; o fato da construção e reparo naval estarem aquecidos, gera escassez de empresas interessadas e as que interessam

são de qualidade discutível.

Nota-se que a Empresa contratada, preocupou-se em oferecer uma melhor qualidade nos serviços antes desempenhados pelas OMPS. E não poderia ser de outra forma, pois a terceirização, além de suprir a falta de pessoal e equipamentos modernos, deve focar na qualidade dos serviços. Não é terceirizar por terceirizar.

Nesse sentido, a EMGEPRON contratou um serviço de assessoria específica para a Garantia da Qualidade. Antes mesmo do início dos reparos, a Garantia da Qualidade fez diversas avaliações nas instalações do prestador. O CF Silva Garcia afirmou:

Nos editais das licitações, foi incluída a obrigatoriedade das empresas e seu Responsável Técnico (RT) possuírem requisitos mínimos de experiência profissional para a realização dos serviços. Apesar de correr o risco dos processos licitatórios serem desertos, a EMGEPRON entende que seria melhor ocorrer uma licitação deserta do que ter um serviço mal executado, acarretando, em algumas situações, grande desgaste emocional, retrabalho e o atraso no cronograma. Além da capacitação técnica das empresas, estas também devem possuir capacidade gerencial e de prestação de contas dos serviços.

Mais uma vez fica comprovado o cuidado da Empresa com a qualidade das empresas contratadas. O sucesso da terceirização depende desse fator.

A terceirização da função logística manutenção envolve uma gama complexa de atividades que devem ser bem exploradas pela EMGEPRON. Nessa linha de raciocínio, relacionam-se a seguir algumas lições apreendidas com a revitalização do NT Marajó até a fase atual: é essencial a contratação de pessoal para confecção dos projetos básicos; especificar as qualificações técnicas necessárias das empresas candidatas a conduzir os reparos; exigir a garantia da qualidade dos serviços contratados pela EMGEPRON; contabilizar 90 dias como um período ideal para o delineamento dos reparos a serem executados; confeccionar os editais de maneira detalhada, evitando incorreções e posteriores tentativas das empresas de inviabilizar as licitações; os editais devem conter a necessidade de licença ambiental para operação por parte das empresas, previsto na Lei nº. 9.605/1998, na Resolução nº. 237/1997 do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA) e no

Memorando nº 04/2007 do Comandante da Marinha;

Desde que bem utilizada, a terceirização da Função Fogística manutenção mostrou-se exequível e poderá ter vida longa, desde que a Empresa Gerencial de Projetos Navais observe as recomendações relacionadas pela própria empresa e nos capítulos anteriores. Assim sendo, fará um serviço que atenda ao cliente; desafoga as OMPS até que consigam se modernizar e contratar pessoal suficiente para prestar serviços de excelência.

## 5 CONCLUSÃO

A logística desempenha, já há algum tempo, um papel fundamental na área militar. Atualmente este setor está ocupando também um lugar de destaque nas empresas, em função da ocorrência da diminuição de custos e de uma melhor eficiência operacional advindos de sua aplicação.

Nesse sentido, a utilização da terceirização da logística não é novidade no meio empresarial. Inicialmente ela foi apropriada por aqueles serviços considerados complementares e que não seriam as atividades precípuas do negócio.

No entanto, as empresas, atualmente, terceirizam muito mais do que aquelas atividades consideradas de apoio, tais como segurança, limpeza e alimentação. Cada vez mais as empresas contratadas tornam-se essenciais para a atividade-fim da contratante, tomando a feição de parceiras ao invés de simplesmente terceirizadas.

A participação de terceirizadas pode ser considerada fundamental para a sobrevivência das empresas. Nos dias de hoje, a contratação de seus serviços ocorre pelos mais variados motivos, dentre eles está a redução do custo de mão-de-obra, o aumento da flexibilidade capaz de incrementar capacidades, a possibilidade de acesso à tecnologia de ponta, além da liberação da empresa contratante para poder se concentrar em suas atividades-chave.

Neste contexto, não se pode relegar a um plano secundário o correto cumprimento da legislação pertinente em vigor. Assim, a parte jurídica deve ser sempre lembrada, principalmente quando da contratação no setor privado pelo público. Sendo mais específico, as Administrações Diretas Federal, Estadual e Municipal devem se cercar de cuidados no momento de contratação de terceiros. Um dos primeiros itens a ser exigido é que a empresa contratada seja especialista naquele determinado tipo de serviço.

Dessa forma, desde que observados os preceitos legais e as condições básicas relacionadas, evidencia-se que a contratação de terceiros é possível e acontecerá de forma responsável, satisfazendo ambas as partes envolvidas. Ademais, para que a relação contratante-contratada possa ocorrer de maneira equilibrada, um ponto indispensável é a fiscalização. Para tal, o gestor, ou fiscal do contrato, deve atuar de maneira contínua, desenvolvendo esta atividade, e fazendo com que o contrato seja cumprido.

O estudo de como empresas de grande porte, tal qual a PETROBRAS, se relacionam com a terceirização, é capaz de proporcionar um satisfatório entendimento acerca do tema. A empresa citada possui um sistema de Gestão de SMS que estabelece “o que fazer” e “quem deve fazer”, tornando o processo de contratação de terceiros mais ágil e mais objetivo. O foco deste sistema é a uniformização de procedimentos, o qual inclui, entre outros pontos, as seguintes preocupações: com a legalidade dos atos; com os riscos inerentes às atividades da empresa; com a redução ou eliminação dos riscos das mudanças consideradas necessárias; com a capacitação, educação e conscientização da força de trabalho com SMS; com a segurança das comunidades onde está instalada; e com o processo de contínua melhora do sistema.

As quinze diretrizes emanadas pela PETROBRAS, mostradas no capítulo 3, se configuram em ótimos exemplos para serem seguidos. Claro está que não devem ser copiadas, cada empresa deve desenvolver um projeto dentro de sua realidade corporativa.

Outra importante questão relacionada à terceirização abordada foi a contratação de empresas por parte do Governo dos Estados Unidos da América para atuarem nas Guerras do Afeganistão e do Iraque. Ressaltou-se que a argumentação inicial que justificaria essa prática foi que os contratos em apoio às operações americanas no Afeganistão e no Iraque seriam para utilizar empresas e funcionários locais. Como consequência, levaria empregos e desenvolvimento às sociedades locais.



Ainda como um bom argumento para a utilização da terceirização, principalmente no Exército norte-americano, é o emprego de soldados na atividade-fim, ficando as outras atividades necessárias para o desenvolvimento das ações de guerra com terceirizados. Assim, motivos não faltam para justificar a terceirização da função logística de recursos humanos.

Observa-se, no entanto, que desde o Governo de George W. Bush a privatização da guerra transformou-se em um grande negócio e alvo de críticas por parte da sociedade americana. Criticou-se a diminuição da independência do exercício da atividade profissional-militar, a qual gerou desqualificações dos especialistas militares, e também a legalidade de sua utilização.

Apesar de ter iniciado contratando empresas para a construção de bases e na aplicação na Função Logística de engenharia, posteriormente o Governo norte-americano delegou a uma só empresa a administração de todos os recursos humanos, configurando, dessa forma, a terceirização da Função Logística em uma atividade-fim, o que foi considerado um erro por parte dos críticos nacionais daquele país.

Assim, mesmo no Estado mais poderoso do mundo, quando se fala em terceirização militar, é preciso ter em mente os valores políticos, econômicos e sociais que permeiam toda a sociedade. Portanto, não se trata simplesmente de uma questão de governo. O Estado necessita estabelecer uma estratégia militar de ação e, a partir daí, aplicá-la da melhor forma possível e de acordo com os parâmetros de sua sociedade. Nesse sentido, o estabelecimento de limites para a terceirização da atividade militar nos Estados Unidos da América, é fundamental para que suas Forças Armadas não percam identidade, tampouco o foco em sua missão institucional.

Em que pese a resistência por parte de alguns, a cada dia que passa a terceirização vai se tornando um negócio presente em todos os setores da sociedade, inclusive o militar. Porém, cabe ao governo e suas instituições estabelecerem, com visão crítica, quais são suas

atividades essenciais e as que são típicas de governo. A partir desse conhecimento, ficará mais coerente determinar quais as que podem ser privatizadas ou não; ou, de outra forma, quais aquelas que somente poderão ser exercidas por funcionários públicos, quer sejam civis ou militares.

A privatização das atividades-meio, pelo que o presente estudo tenta mostrar, é um caminho sem volta. Porém, o governo americano deve ter cautela para que suas forças armadas não percam suas identidades profissionais. A utilização da terceirização no meio militar deve, então, ser encarada como uma realidade, mas com a cautela necessária para que os componentes das forças não percam suas *expertises* militares.

A terceirização, conforme pôde ser observado, transcende o universo militar de guerra. A Função Logística manutenção, por exemplo, envolve uma gama complexa de atividades que são bem exploradas pela Empresa Gerencial de Projetos Navais. Nesta linha de raciocínio destaca-se a revitalização do NT Marajó, onde algumas premissas foram seguidas: especificação das qualificações técnicas necessárias das empresas candidatas a conduzir os reparos; exigência da garantia de qualidade dos serviços contratados pela EMGEPRON; contabilização de noventa dias como um período ideal para o delineamento dos reparos a serem executados; confecção dos editais de maneira detalhada, evitando incorreções e posteriores tentativas das empresas de inviabilizar as licitações; a necessidade de licença ambiental para operação por parte das empresas, previsto na Lei nº. 9.605/1998, na Resolução nº. 237/1997 do CONAMA e no Memorando nº. 04/2007 do Comandante da Marinha;

Dessa forma, desde que bem utilizada, a terceirização da função de logística de manutenção por meio da ENGEPRON, é exequível e, com a expertise adquirida com a revitalização do NT Marajó, poderá ter vida longa.

Além do mais, ao estabelecer parcerias para a manutenção dos equipamentos dos seus navios, a Marinha do Brasil, via EMGEPRON, cumprirá a Estratégia Nacional de Defesa, que faz essa recomendação para a aquisição de produtos de defesa. Estas parcerias se tornarão estratégicas para o desenvolvimento da Marinha do amanhã.

Depreende-se, pelo o que foi apresentado, que para a terceirização ser implementada se faz necessário, antes de qualquer ação de contratação, que o pessoal da instituição saiba realizar aquele tipo de serviço. Sabendo executar o serviço, certamente saberão supervisionar uma possível empresa contratada. É fundamental, ainda, que a instituição tenha capacidade para fiscalizar os serviços terceirizados, sob pena de perder o controle e a qualidade dos serviços.

Por fim, o comprometimento de todos os envolvidos no processo de contratação torna-se essencial para o sucesso da contratação de terceiros para qualquer empresa. O envolvimento deve acontecer a partir da determinação de necessidades, passando por um delineamento acertado e uma caracterização dos serviços com suas propriedades e especificações desde o nível estratégico de hierarquia até o nível tático, passando pelo operacional.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Heitor Freire de. Logística Militar e Empresarial. **Mundo Logística**. Curitiba, n. 15, p. 14-22, mar./abr. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14.724**: informação e documentação. Trabalhos acadêmicos. Apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15287**: informação e documentação. Projeto de pesquisa. Apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

BRASIL. Presidência da República. Decreto-Lei n.º 5.452 de 1º de maio de 1943. Decreto-Lei que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 1º jan. 1943. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/del5452.htm>>. Acesso em: 08 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 12 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 6.019 de 3 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 3 jan. 1974. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6019.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 24 jul. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8212cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8212cons.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 9 dez. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8745cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8745cons.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 2271 de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 7 jul. 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 4 mai. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 6.703 de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 dez. 2008. Seção 1. p.3. Disponível em <<http://www.in.gov.br>>. Acesso em 17 jul. 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa n.º 3 de 16 de outubro de 2009. Altera a Instrução Normativa de 2 de abril de 2008. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 16 out. 2009. Disponível em: <[http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/procuradoria/files/2010/01/IN-n%C2%BA-3\\_2009-MPOG.pdf](http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/procuradoria/files/2010/01/IN-n%C2%BA-3_2009-MPOG.pdf)>. Acesso em: 08 jul. 2010.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula 256**, Contrato de Prestação de Serviços. Legalidade. Poder Judiciário, Brasília, DF, 21 de novembro de 2003. Disponível em: <[http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/Livro\\_Jurisprud/livro\\_pdf\\_atual.pdf](http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/Livro_Jurisprud/livro_pdf_atual.pdf)>. Acesso em: 10 jul.2010.

\_\_\_\_\_. **Súmula 331**, Contrato de Prestação de Serviços. Legalidade. Poder Judiciário, Brasília, DF, 21 de novembro de 2003. Disponível em: <[http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/Livro\\_Jurisprud/livro\\_pdf\\_atual.pdf](http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/Livro_Jurisprud/livro_pdf_atual.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2010.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-400**: Manual de Logística da Marinha. 2 rev. Brasília, 2003.

BRASIL. Secretaria Geral Marinha. **SGM-304**: Normas sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS). Brasília, 2008. Vol. I.

FERNANDES, Luis Felipe Garcia. **A terceirização da logística voltada para as operações militares**. 2005. 169 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKLE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2003.

FONSECA, Luiz Roberto Palma da. **As Novas Estratégia Logísticas**. Artigo do Consultor da IMAM Consultoria Ltda. Disponível em: <<http://www.gualog.com.br/ARTIGO63.htm>> Acesso em: Jun.2007.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5.ed. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2004.

LATHAM, JUNIOR, Willian C. Não é minha função: terceirização e profissionalismo no Exército dos EUA. **Military Review**. Ed. Brasileira. p. 31-42, jul.;ago. 2009.

NEVES, Marco Antonio Oliveira. III Panorama da Terceirização Logística no Brasil. **Mundo Logística**. Curitiba, n. 15, p. 6-11, mar./abr. 2010.

REIS, Reginaldo Gomes Garcia dos. O Mercado da Guerra. **Tecnologia & Defesa**, São Paulo, nº 99, p.26-31, Maio 2004.

SCAHILL, Jeremy. **Blackwater**: a ascensão do exército mercenário mais poderoso do mundo; tradução Cláudio Carina e Ivan Kuck. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

SCHER, Cláudio Braga. **Terceirização da logística militar nas organizações militares prestadoras de serviços**. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, Carlos Alberto Vicente da. Logística Integrada e estratégia. **A Defesa Nacional**. Rio de Janeiro, n.794, p.72-84, set./dez. 2002.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável**: modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.

SOUZA, Cristiane Duarte de; MOURA, Juliene da Silva. **A evolução dos prestadores de serviços logísticos**: prestadores de serviço tradicionais, operadores logísticos e integradores logísticos. Disponível em: < [http://www.aedb.br/seget/artigos07/47\\_47\\_A\\_evolucao\\_dos\\_prestadores\\_de\\_servicos\\_logisticos\\_-\\_Seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/47_47_A_evolucao_dos_prestadores_de_servicos_logisticos_-_Seget.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2010.

TEIXEIRA, J. A. J; KERBER, E. F. Logística Militar: eficiência na paz e eficácia na guerra. **Pesquisa Naval**. Rio de Janeiro. n. 15, p. 253-261, set. 2002.

THORPE'S, George C. **Logística Pura**. A Ciência do preparo da guerra. Tradução de Ruy Barcellos Capetti. 3. ed. Rio de Janeiro: RMB, 2009.

VERLANGIERI, Marcos Valle. **Just-in-Time, Milk Run e...** Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/ARTIGO40.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

VIEIRA, Antonieta Pereira; VIEIRA, Henrique Pereira; FURTADO, Monique Rafaella Rocha. **Gestão de Contratos de terceirização na administração pública**: teoria e prática. Belo Horizonte. Fórum, 2006.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Introdução ao estudo da metodologia científica**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2009. Módulo de ensino. (textos 5, 6, 7, 8 e 9; anexo A).

## APÊNDICE

Entrevista sobre a REVITALIZAÇÃO DO NAVIO-TANQUE “MARAJÓ”, com o objetivo de fazer parte da Monografia “*Terceirização da logística na MB: uma abordagem econômico-estratégica*”, requisito parcial para conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM) da Escola de Guerra Naval (EGN) do CMG CLAUDIO FERNANDO DO PRADO DÓREA.

A entrevista foi realizada com o Capitão-de-Fragata (RM1-EN) Marco Antonio da Silva Garcia - Gerente de Projetos de Construção e Reparos Navais da EMGEPRON - Empresa Gerencial de Projetos Navais

**a) Quais foram os motivos que levaram a MB a realizar a revitalização do Navio-Tanque MARAJÓ sem a utilização das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS)?**

R.: As OMPS, especialmente o AMRJ, encontram-se em processo de exaurimento do seu modelo de gestão, com diversos problemas estruturais e de pessoal, afetando negativamente a produtividade. Por outro lado, em que pese as restrições orçamentárias, a Marinha vem aumentando paulatinamente a quantidade e complexidade dos meios Navais. O estatuto de criação da EMGEPRON permite uma larga faixa de atuação nas atividades de apoio que forem do interesse da MB. Até que as OMPS sofram um profundo e complexo processo de revitalização, a EMGEPRON, com o sucesso da Revitalização do NT Marajó, vem se apresentando como uma possibilidade alternativa na gerência de projetos de reparos navais críticos. Como vantagens comparativas podemos enumerar a rapidez na tomada de decisões, processos administrativos mais ágeis, atuação especializada e com alto grau de focagem no resultado. Mão de obra experiente e dedicada. Os resultados mais notados no caso do NT Marajó são:

- 1) Maior confiabilidade no prazo pactuado para execução do reparo.
- 2) Maior controle de custos do projeto. No NT Marajó, obra que não foi convenientemente delineada, após um ano de obras estruturais pesadas, foram gastos apenas 40% dos recursos destinados para este fim com 18% de aditamentos.

**b) Quais serviços estão sendo realizados e quais aqueles são considerados os mais importantes e por quê?**

R.: Os pacotes de serviços que estão relacionados na resposta incluem os serviços mais importantes, mas em geral, devido à idade e ao estado dos navios, os pacotes mais importantes ficam por conta da estrutura e máquinas, nesta ordem:

1) PB-1 – ESTRUTURA E MECÂNICA PESADA.

- Jateamento de áreas internas e externas, observando as normas disseminadas pela FEEMA;
- Revisão/substituição de válvulas e redes;
- Substituição de chapas

2) PB-2 – EQUIPAMENTOS MECÂNICOS.

- Revisão de guinchos;
- Revisão de compressores da frigorífica

3) PB-3 – MÁQUINAS ELÉTRICAS.

- Revisão de motores elétricos em geral

4) PB-4 – CALDEIRAS.

- Revisão nas caldeiras, turbinas e respectivos sistemas de controle

5) PB-5 – EQUIPAMENTOS HIDRÁULICOS.

- motor-bomba do Sistema de Transferência de Óleo do navio;
- inspeção de vasos de pressão( cilindros hidráulicos);

6) PB-6 – MOTORES À COMBUSTÃO.



- MCAs e MCPs

7) PB-7 – GARANTIA DA QUALIDADE.

- Avaliar a qualidade dos demais Projetos Básicos.

8) EXTINTORES DE INCÊNDIO

- Manutenção/ Recarga/ Substituição de extintores

**c) Os projetos básicos foram realizados por serviço ou um determinado pacote de serviços similares?**

R.: Foram realizados por pacotes de sistemas que caracterizassem um mesmo ramo de atuação comercial das firmas de reparo, visando facilitar o procedimento licitatório e evitar o fracionamento de responsabilidades, além de simplificar a atividade fiscalizadora. Esta divisão encontra-se em evolução e deve sofrer ajustes com o avançar da nossa experiência. No

NT Marajó foram licitados os seguintes pacotes:

9) PB-1 – ESTRUTURA E MECÂNICA PESADA.

10) PB-2 – EQUIPAMENTOS MECÂNICOS.

11) PB-3 – MÁQUINAS ELÉTRICAS.

12) PB-4 – CALDEIRAS.

13) PB-5 – EQUIPAMENTOS HIDRÁULICOS.

14) PB-6 – MOTORES À COMBUSTÃO.

15) PB-7 – GARANTIA DA QUALIDADE.

16) EXTINTORES DE INCÊNDIO

**d) Como estão (foram) sendo realizados o controle e a fiscalização dos serviços contratados? A tripulação do navio participa do processo?**

R.: Sim, em que pese a alta rotatividade e inexperiência da grande parcela de tripulação jovem, eles participam ativamente, não só por, em alguns casos, conhecer o histórico de manutenção e alterações sofridas pelos equipamentos, como as peculiaridades de condução dos diversos sistemas. A titularidade da fiscalização dos sete pacotes é dividida ente os três fiscais existentes até o momento, sendo dois CMG (RM1) do Corpo da Armada e um CF(RM1-EN) formado em Engenharia Naval. O Oficial EN atua também como Responsável Técnico, apoiando os demais Oficiais nas questões mais complexas de natureza técnica. Todos participam ativamente de todos os assuntos numa sistemática matricial, de forma a cobrir o companheiro numa eventual viagem à serviço ou férias programadas.

**e) Existe a preocupação em fiscalizar a parte trabalhista e previdenciária das empresas contratadas, tanto no decorrer, quanto ao término da obra?**

R.: Sim, existem vários dispositivos contratuais resguardando a EMGEPRON neste aspecto. Nossos modelos de Projeto Básico são revisados pelo setor jurídico. A própria lei de licitações não permite pagamento à empresas que não estejam em dia com as obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas. A equipe de fiscalização exige que a Empresa tenha uma CIPA atuante e as áreas de risco estejam bem demarcadas e os funcionários portando o EPI adequado à cada atividade.

**f) Em relação à parte jurídica, existiu o cuidado em somente terceirizar a atividade-meio e/ou as atividades de suporte da MB ou da EMGEPRON? Como foi o enquadramento jurídico referente à MB, EMGEPRON e NT MARAJÓ e quais os argumentos utilizados para a terceirização de serviços que, em tese, poderiam ser realizados dentro da MB pelas OMPS?**

R.: Houve muita felicidade por parte dos idealizadores do estatuto da EMGEPRON em não restringir o espectro de atuação da Empresa em demasia, em suma, a EMGEPRON tem por finalidades:

- promover a Indústria Militar Naval Brasileira;
- gerenciar projetos integrantes de programas aprovados pelo Comando da Marinha; e
- promover ou executar atividades vinculadas à obtenção e manutenção de material militar naval.

Da leitura acima, não existe impedimento estatutário que impeça a EMGEPRON de atuar no reparo naval de interesse da MB.

No caso do NT Marajó, os argumentos apresentados para a terceirização dos serviços via EMGEPRON foram apresentados pelo CMM em 02JUL2008 em reunião na DGMM, como sendo resultado do atraso na obtenção de um novo NT e à previsão, naquela ocasião, de início do período de manutenção (PM) do NT Gastão Motta para MAR2010, fazendo com que o ComemCh ficasse sem a possibilidade de reabastecimento no mar a partir daquele ano. A decisão de contratar a EMGEPRON foi baseada na situação de que o Navio não havia sido incluído no PROGEM 2008, pois havia dúvidas quanto à permanência do navio no serviço ativo e pelo exíguo tempo para a condução dos reparos e na indisponibilidade de mão de obra e diques.

Por outro lado, existe o cuidado, por parte do setor jurídico da EMGEPRON, de que fique bem caracterizada a natureza GERENCIAL da nossa atuação, pois se entende que as

OMPS detêm a primazia da EXECUÇÃO. Como as OMPS não possuem capacidade para atender a totalidade da demanda dos navios e a terceirização da execução é uma antiga realidade em expansão, abre-se o caminho para a EMGEPRON ajudar a preencher a lacuna gerencial desta terceirização. Por outro lado não podemos, de modo algum, lançar mão direta da capacidade das OMPS como nossas contratadas. Todo o eventual apoio prestado é obtido pelo nosso contratante, a DGMM, hoje se resumindo basicamente no espaço de atracação e fornecimento de energia.

**g) Quais foram as normas legais utilizadas para realizar o processo de contratação dos serviços, incluindo aquelas de competência da MB (normas, memorandos etc.)**

R.: Lei 8.666/93 ( dispensa de licitação ) e PROGEM.

**h) Quais foram as principais dificuldades encontradas na contratação dos serviços?**

R.: 1) Divisão do local do reparo entre o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) e Base Naval de Aratu (BNA), onerando o custo estimado dos projetos básicos, em virtude da mobilização de material e pessoal para outro estado da federação;

2) A indefinição típica dos processos decisórios da MB e a falta de informações consolidadas sobre os reparos a serem realizados, já na primeira reunião, dificultaram o planejamento dos mesmos;

3) A falta de orçamento detalhado em planilhas contendo a composição dos custos unitários atrasou o processo licitatório, pois existe a obrigatoriedade do orçamento detalhado de acordo com o art. 7º, §2º, inciso II, Lei 8666/93;

4) Dificuldade em montar o escopo inicial da obra com as diversas informações distribuídas pelo navio e Comando do 1º Esquadrão de Apoio (ComEsqdAp-1);

5) Falta de pessoal e/ou documentação necessária para elaboração dos projetos básicos, tanto por parte do navio como ComEsqdAp-1 e AMRJ;

6) Inexperiência da EMGEPRON neste ramo de atividade, algo que vai ser alcançado com o tempo, porém foi minorado com a contratação de Oficiais RMI-EN que atuavam nas OMPS.

7) Reduzida quantidade de empresas dispostas a elaborar os orçamentos necessários e dentre aquelas com intenção de fazê-lo, muitas deixaram a impressão de serem “não confiáveis” e com a possibilidade de a qualidade dos conteúdos não ser a esperada; e

8) Mercado de construção e reparo naval aquecido, gerando universo de prestadores de serviço restrito e mão de obra disponível de baixa qualificação profissional.

**h) Quais as vantagens e desvantagens identificadas no decorrer da terceirização dos serviços da revitalização do meio?**

R.: VANTAGENS:

- 1) A queda dos valores licitados em relação aos valores de referência (média orçada no mercado);
- 2) Existe uma queda acentuada nos valores dos aditamentos contratuais efetuados até o momento em relação aqueles historicamente praticados pelo AMRJ;
- 3) A moldura temporal mais previsível; e
- 4) Maior nível de detalhamento do acompanhamento gerencial, considerado pelo navio fino, ágil e especializado, visando unicamente um resultado material vantajoso para a MB.
- 5) Agilidade na realização dos processos licitatórios e na contratação das empresas vencedoras do certame;
- 6) Maior agilidade no pagamento dos serviços prestados pelo terceiro, criando-se um clima de cooperação e parceria.
- 7) Menor susceptibilidade à influências políticas e de carreira por parte dos escalões da MB, visto que a EMGEPRON é uma empresa.

**DESVANTAGENS:**

1) Grande parte da memória e administração dos reparos estava nas OMPS e não no navio, com a retirada destas do processo, aumentou-se a dificuldade de obtenção de informações históricas de manutenção, delineamentos, apoio de controle de qualidade, apoio logístico especializado ( paióis, guindastes, espaço físico, etc) e conhecimento sensível que ficou com o pessoal do AMRJ.

2) Existe alguma expectativa quanto à questões de garantia dos serviços pelos terceiros no período posterior aos reparos (“pós-venda”), visto que são, em sua maioria, empresas de pequeno porte e sem estrutura financeira para cobrir gastos elevados com garantias técnicas.

**i) As empresas que poderiam ser contratadas foram avaliadas em relação às suas instalações, processos e qualidades?**

R.: A EMGEPRON inovou contratando a Garantia da Qualidade como um serviço de assessoria terceirizada, o que vem ajudando no acompanhamento das obras ao empregar “expertise” e MO externa. Antes do início dos trabalhos a Garantia da Qualidade faz diversas avaliações preparatórias nas instalações do prestador. Nos editais das licitações, foi incluída a obrigatoriedade das empresas e seu Responsável Técnico (RT) possuírem requisitos mínimos de experiência profissional para a realização dos serviços. Apesar de correr o risco dos processos licitatórios serem desertos, a EMGEPRON entende que seria melhor ocorrer uma licitação deserta do que ter um serviço mal executado, acarretando, em algumas situações, grande desgaste emocional, retrabalho e o atraso no cronograma. Além da capacitação técnica das empresas, estas também devem possuir capacidade gerencial e de prestação de contas dos serviços.

Por outro lado existe a preocupação, e muito cuidado deve ser tomado, para que a EMGEPRON não fique dependente de poucos prestadores, impedindo a participação de

empresas capazes, mas sem tradição no mercado. É indispensável à exigência de Certidões de Acervo Técnico dos respectivos Responsáveis Técnicos e o documento que comprove a vinculação com a empresa.

**j) Foram comparados os custos dos serviços nas OMPS em relação aos das possíveis empresas contratadas antes da efetiva contratação?**

R.: De maneira geral, a sistemática OMPS onera o custo dos reparos, reduzindo o recurso disponível para a obra. Como exemplos, pela sistemática OMPS, a terceirização via AMRJ possui custos embutidos maiores que a taxa administrativa cobrada pela EMGEPRON, em diversos casos o AMRJ repassa a licitação para a EMGEPRON cobrando as duas taxas cumulativamente ao cliente. Em outro exemplo, somente a decisão da MB de realizar a segunda etapa do reparo do NT Marajó na Base Naval de Aratu (BNA), correspondeu a um aumento de custo operacional de 10% no pacote de obras daquela fase.

**l) Existe algo mais que poderia acrescentar sobre a terceirização no NT MARAJÓ ou a terceirização na MB?**

R.: Algumas lições aprendidas com todo esse processo até a fase em que se encontra foram:

1) É vital a contratação de colaborador possuidor de mão-de-obra técnica especializada para elaboração dos Projetos Básicos(PB) na EMGEPRON;

2) Sempre registrar em atas o teor das reuniões realizadas com os entes da MB, pois a falta de registro pode fragilizar a EMGEPRON diante das indefinições e acarretar em atraso na disseminação das informações e na elaboração dos Projetos Básicos;

3) Necessidade dos PB conter as qualificações técnicas requeridas com precisão das empresas candidatas a conduzir os reparos. Essas qualificações seriam empregadas na fase de

habilitação das empresas licitantes e deve-se estudar a inclusão da qualificação mínima de seus operários;

4) Importância da necessidade de garantia da qualidade dos serviços contratados pela EMGEPRON, tanto aqueles realizados por empresas extra-MB, quanto aqueles realizados por OMPS;

5) Importância da definição, o quanto antes, das facilidades disponíveis pelas OMPS da área Rio e de fora de sede, para serem incluídas no edital das licitações a serem conduzidas pela EMGEPRON;

6) Importância do fornecimento de sobressalentes e materiais necessários aos reparos, os quais, por segurança, devem ser da responsabilidade das empresas contratadas;

7) Importância da coordenação geral dos reparos ficar à cargo da Coordenadoria da Manutenção de Meios (CMM) da DGMM, pois possui conhecimento sobre a situação de cada OMPS e facilita a necessária coordenação junto ao Setor Operativo, futuramente deve-se estudar o deslocamento da função de Interveniente do ComEsqdAp-1 para a DGMM ou CON;

8) As Diretorias Especializadas (DE) devem participar do processo desde o início, tendo em vista a necessidade eventual de substituição de grandes equipamentos;

9) O período de 30 dias para delineamento dos reparos foi considerado reduzido. O ideal é de 90 dias, em virtude da dificuldade de acesso aos locais dos reparos e complexidade que esta atividade requer para que seja bem conduzida;

10) A contratação inicial de empresa para elaboração dos orçamentos, custos e prazos foi fundamental para que todo o processo fosse mais ágil, visto que os PB foram minutados pelo próprio navio/ComEsqdAp-1, porém a falta de um delineamento detalhado de MO e materiais foi o fator de maior fraqueza e conflituoso durante a condução do gerenciamento do reparo. Para os novos contratos, além dos PB serem conduzidos integralmente pela



EMGEPRON com assessoria do navio/ComEsqdAp-1, será incluída a contratação do delineamento como uma etapa mandatória no planejamento prévio dos PM.

11) O edital deve ser elaborado de forma correta e detalhada, de maneira a evitar correções posteriores à publicação deste e/ou tentativas por partes das empresas de inviabilizar o processo licitatório;

12) Importância de se constar do edital, como requisito técnico, a necessidade de licença ambiental para operação por parte das empresas, previsto na Lei nº. 9.605/1998, na Resolução nº. 237/1997 do CONAMA e no Memorando nº. 04/2007 do Comandante da Marinha;

13) A tentativa de acelerar o processo licitatório por meio de pregão eletrônico acarreta a redução de prazo e de preços, porém não se tornou viável em determinado tipo de serviço com diversos requisitos técnicos a serem cumpridos;

14) Tanto antes, na reunião de esclarecimento de dúvidas dos licitantes, esclarecendo pontos que podem influenciar decisivamente na formulação das propostas, provocando distorções como posteriormente á adjudicação das empresas, é necessário e importante que se faça uma reunião com as partes envolvidas (EMGEPRON, navio e empresa ) para leitura do edital, PB, contrato e anexos visando evitar futuras divergências.

## ANEXO A

### GESTÃO DE SMS / DIRETRIZ 7 - AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

**PB**

**Código: PG-0V3-  
00007-B**

**CORPORATIVO**

**Status: Ativo**

**Órgão aprovador: SMS**  
**Órgão gestor: SMS/GG**

**Data de Aprovação:**  
29/01/2010  
**Assinatura:** Ricardo Santos  
Azevedo

**Tipo de Cópia Impressa:**  
**Não Controlada**

**Cadastro**

**do**

**padrão**

**1.**

### **OBJETIVO**

Especificar as condições necessárias para o cumprimento da Diretriz Corporativa de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) - Aquisição de Bens e Serviços.

### **2 ABRANGÊNCIA**

**2.1** As condições para gestão de SMS descritas nesta Prática devem:

- a) ser implementadas integralmente na Petróleo Brasileiro S.A., em suas respectivas áreas;
- b) ser recomendadas quanto à deliberação pelos órgãos de administração das empresas subsidiárias e controladas;
- c) ser incentivadas no sentido de buscar as suas implementações nas demais participações acionárias onde a Petrobras for operadora, consideradas as especificidades de cada empresa.

### **3 APLICAÇÃO**

**3.1** Aos aspectos de segurança, meio ambiente e saúde associada à aquisição de bens e serviços em:

- a) atividades e operações, desde a fase de concepção e planejamento, durante todo o seu andamento e até o seu encerramento;
- b) atividades ou operações suspensas, total ou parcialmente, temporária ou definitivamente;
- c) instalações e empreendimentos, desde a fase de concepção e durante todo o seu ciclo de vida;
- d) instalações que forem retiradas de operação (parcial ou total, temporária ou definitiva), com desmontagem ou não dessas instalações;
- e) ativos adquiridos de outras empresas, incluindo instalações, operações ou atividades.

#### **4 DOCUMENTOS COMPLEMENTARES**

- 4.1** PB-PG-0V3-00004 - Gestão de SMS / Diretriz 4 - Novos Empreendimentos.
- 4.2** PB-PP-0V3-00011 - Exigências de SMS nos Processos de Contratação de Serviços.
- 4.3** SMS-PG-1SA-00007 - Glossário - Definições e Siglas Utilizadas em SMS.
- 4.4** Matriz de bens e requisitos de SMS.

#### **5 DEFINIÇÕES**

As definições de termos adotados neste documento estão disponíveis no SMS-PG-1SA-00007 existente no SINPEP Base de SMS.

#### **6 DIRETRIZ CORPORATIVA DE SMS – AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS**

**6.1 O desempenho em segurança, meio ambiente e saúde de contratados, fornecedores e parceiros deve ser compatível com o do Sistema Petrobras.**

##### **6.1.1 Requisitos:**

- a) inclusão, no processo de contratação, de exigências específicas de SMS, bem como verificação de seu cumprimento durante todas as etapas das atividades a serem desenvolvidas;
- b) garantia de que materiais e produtos a serem adquiridos atendam às exigências estabelecidas de SMS;
- c) avaliação de desempenho em SMS de contratados, de acordo com critérios claramente definidos nos respectivos contratos;
- d) acompanhamento das empresas contratadas no que se refere a seu desempenho em SMS, tomando as medidas necessárias para a correção de eventuais não-conformidades;

- e) implementação de medidas visando estimular a adoção, pelas empresas contratadas e parceiros, das melhores práticas em SMS;
- f) integração de desempenho de contratados no conjunto de indicadores de SMS de cada unidade.

## **7 AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE**

A liderança deve zelar pela garantia do cumprimento das condições especificadas neste padrão e seu desdobramento, em todas as Unidades Organizacionais sob sua responsabilidade.

A implementação deste padrão deve ser planejada e acompanhada pelos Comitês de SMS das Áreas e Empresas do Sistema Petrobras e de suas Unidades Organizacionais.

É de responsabilidade do recebimento verificar se as obrigações de SMS estabelecidas no pedido de compras foram plenamente atendidas.

## **8 CONDIÇÕES GERAIS**

**8.1** A Unidade de Materiais deve considerar requisitos de SMS, inclusive os de ordem legal, para inclusão e manutenção de empresas no cadastro de fornecedores de bens e serviços da Petrobras.

**8.2** O Cadastro de fornecedores de bens e serviços da Petrobras deve incluir como um dos critérios de pontuação das empresas, as certificações em sistemas de gestão de SMS.

**8.3** Sempre que as não conformidades de SMS forem verificadas durante a prestação de serviços e/ou no fornecimento de bens, sem que as mesmas sejam regularizadas imediatamente, o gestor do cadastro de fornecedores de bens e serviços deve ser informado.

**8.4** Os processos de contratação de serviços e aquisição de bens, com ou sem uso de cadastro, devem incluir requisitos de SMS, inclusive os de origem legal, conforme item 8.5, aplicáveis a cada caso.

**8.5** Poderão ser definidos requisitos legais e normativos que a Petrobras julgue necessário monitorar para o atendimento aos padrões de SMS relacionados a cada fornecimento específico. Tais requisitos deverão ser incluídos nos documentos relativos ao processo de compra ou contrato, com a indicação de que poderão ser verificados e auditados por inspetores, fiscais e/ou gerentes de contrato.

**8.6** Quando a aquisição de bens incluir a prestação de serviços associados, inclusive transporte contratado pela Petrobras, também deverão ser observadas as orientações referentes à Aquisição de Serviços.

**8.7** Quando a contratação de serviços incluir o fornecimento de bens pelo prestador do serviço, também deverão ser consideradas as disposições para Aquisição de Bens, para assegurar que tais bens atendam aos requisitos de qualidade e SMS, como se fossem adquiridos diretamente pela Petrobras.

## **9 AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS**

O fluxograma do ANEXO I representa as etapas do processo de contratação de serviços, considerando os aspectos de SMS, de forma integrada entre as várias etapas.

Os aspectos de SMS devem ser considerados desde a etapa de definição do escopo dos serviços a serem contratados. Desta forma, os riscos associados à execução dos serviços são identificados e as ações para seu controle seguirão por todo o processo, prevenindo ocorrências de perdas.

Deve ser assegurado que as exigências de SMS referentes a cada etapa do processo de contratação de serviços estejam de acordo com as descritas no PB-PP-0V3-00011, em função dos tipos e riscos de serviços.

### **9.1 ETAPA 1 - DEFINIÇÃO DO ESCOPO CONTRATUAL**

O objetivo desta etapa é orientar a equipe responsável pela contratação sobre quais pontos são importantes na elaboração do escopo, de modo a prevenir a ocorrência de perdas na execução dos serviços.

A definição do escopo deve ser realizada com a participação de profissionais que tenham conhecimento e experiência no serviço que está sendo contratado, na sistemática de contratação, na gestão do contrato e em SMS.

### **9.2 ETAPA 2 - LICITAÇÃO OU CONTRATAÇÃO DIRETA**

O objetivo desta etapa é orientar a condução do processo de licitação quanto às principais ações que devam ser tomadas, visando assegurar que sejam considerados todos os aspectos de SMS aplicáveis.

#### **9.2.1 Seleção de Empresas**

Nesta etapa são selecionadas empresas com o perfil adequado quanto aos requisitos de SMS do escopo em questão, para participação no processo de contratação.

Essa seleção deve ser feita a partir do cadastro corporativo, desde que seja garantida a competitividade do procedimento licitatório.

### **9.3 ETAPA 3 - FORMALIZAÇÃO DO CONTRATO**

O objetivo desta etapa é orientar na formalização da contratação quanto às principais ações que devem ser tomadas pelas lideranças da Petrobras, estimulando a alta liderança da futura contratada, visando reafirmar o compromisso com o desempenho em SMS.

### **9.4 ETAPA 4 - GERENCIAMENTO DO CONTRATO**

O objetivo desta etapa é orientar o gerenciamento e a fiscalização do contrato quanto às principais ações, preventivas e motivadoras, que devem ser tomadas pela equipe responsável da Petrobras, visando assegurar o cumprimento dos aspectos e requisitos contratuais, pelas partes, na busca da melhoria contínua no desempenho em SMS.

### **9.5 ETAPA 5 - AVALIAÇÃO PÓS-ENCERRAMENTO**

O objetivo desta etapa é orientar a unidade contratante para realização da avaliação final do desempenho em SMS da Contratada e a análise crítica de todas as etapas do processo de contratação, gerando recomendações para melhoria contínua do processo de contratação de serviços, com foco em SMS.

## **10 AQUISIÇÃO DE BENS**

**10.1** O fluxograma do ANEXO II representa as etapas do processo de aquisição de bens, de forma integrada entre as várias etapas.

### **10.2 CADASTRO DE FORNECEDORES**

Na aquisição de bens, quando for incluído fornecedor não cadastrado, este deve atender a todas as exigências de SMS para aquisição de bens em fornecedores cadastrados, principalmente no que diz respeito à avaliação em SMS do fornecedor.

### **10.3 CADASTRO DE MATERIAIS**

**10.3.1** Os requisitos de SMS a serem considerados na aquisição dos principais bens, estão explicitados na matriz de bens e requisitos de SMS, através de notas-padrão disponibilizada na intranet e gerenciada pela Unidade de Materiais. <http://www.materiais.petrobras.com.br>

**10.3.2** O uso da matriz de bens e requisitos de SMS é obrigatório, devendo os requisitos vinculados a cada bem ou fase da aquisição ser incluídos nos respectivos documentos de compra (especificação, requisição de compra, instrumento convocatório e no pedido de compra ou contrato).

**10.3.3** Cabe a Unidade de Materiais a inclusão e manutenção das notas-padrão de SMS no Cadastro Corporativo de Materiais. Essas notas vinculam os requisitos de SMS aos respectivos bens.

**10.3.4** As Unidades que não utilizam o Cadastro Corporativo de Materiais devem fazer uso da matriz de bens e requisitos de SMS para selecionar os requisitos de SMS a serem inseridos no processo de aquisição.

### **10.4 ETAPAS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE BENS**

#### **10.4.1 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES / ESPECIFICAÇÃO**

Além dos requisitos constantes da matriz de bens e requisitos de SMS, durante o planejamento de uma aquisição de bens, o requisitante, se necessário, pode estabelecer outros requisitos de SMS nas especificações. Estes requisitos locais podem ser complementares aos requisitos corporativos definidos pela matriz ou ser relativos aos demais bens não constantes da matriz.

#### **10.4.2 AQUISIÇÃO**

**10.4.2.1** Os licitantes/fornecedores devem ser comunicados sobre os requisitos e exigências de SMS, assegurando a compreensão destas informações, por meio de documentos, reuniões ou visitas.

**10.4.2.2** Durante as fases da análise das propostas, os responsáveis pela compra devem levar em consideração o atendimento aos requisitos e exigências de SMS.

**10.4.2.3** Os responsáveis pelas compras, como meio de assegurar que os bens atendam às especificações, requisitos e exigências de SMS estabelecidas, devem incluir nos documentos de compra:

a) as notas-padrão de SMS;

b) cláusulas que assegurem a conformidade dos novos equipamentos e materiais com especificações dos seus projetos, construção e montagem e/ou recebimento. (A este respeito ver também o PB-PG-0V3-00004);

c) obrigação do fornecimento de informações relevantes para SMS sobre os bens em aquisição (tais como *Material Safety Data Sheet* - MSDS / Fichas de Informação de Segurança de Produtos Químicos - FISPQ, bases de projeto, informações de processo);

d) cláusulas quanto a informações sobre eventuais recomendações do fabricante relativas à reciclagem e disposição final de embalagens, componentes, partes, resíduos ou do próprio produto, após sua utilização.

**Obs:**

1 Os documentos devem estabelecer claramente que o atendimento a todas as leis e regulamentos aplicáveis é de responsabilidade única e exclusiva dos fornecedores.

2 A indicação de leis e regulamentos específicos a serem eventualmente verificados e auditados pela Petrobras não implica em nenhum tipo de co-responsabilidade, mas trata-se apenas de um cuidado adicional da Petrobras para assegurar o cumprimento de tais leis e regulamentos.

#### **10.4.3 FABRICAÇÃO / INSPEÇÃO / DILIGENCIAMENTO / DESEMBARAÇO ADUANEIRO**

Qualquer não-conformidade de SMS observada pelos inspetores e/ou diligenciadores, durante o acompanhamento da fabricação ou durante os processos de diligenciamento e inspeção, incluindo-se o atendimento às leis, normas e regulamentos explicitamente solicitados pela Petrobras, deve ser objeto de registro interno, através dos sistemas e processos apropriados, para as providências cabíveis e comunicada ao respectivo fornecedor.

#### **10.4.4 EMBALAGEM / CARGA / TRANSPORTE**

A especificação da embalagem de um bem deve ser adequada à proteção do próprio e deve considerar os aspectos de SMS na realização das atividades subseqüentes às fases da aquisição (carga, transporte, descarga, movimentação, armazenamento e reciclagem / descarte da embalagem) e devem ser adotadas práticas para a adequada preservação da mesma.

A retirada ou devolução da embalagem bem como a adoção de medidas adequadas para reciclagem ou descarte da mesma, quando aplicável, devem ser negociadas com o fornecedor.

O transporte dos equipamentos, materiais ou produtos deve ser realizado rigorosamente de acordo com as disposições legais e observando os aspectos de SMS. No ato do recebimento, deverão ser avaliadas as condições em que foi realizado o transporte e a observância dos requisitos de SMS. Qualquer não-conformidade de SMS, observada nestas fases, deve ser objeto de registro no cadastro e comunicação ao respectivo responsável.

#### **10.4.5 RECEBIMENTO / DESCARGA / MOVIMENTAÇÃO INTERNA / ARMAZENAMENTO**

Qualquer não-conformidade de SMS, observada nestas fases, deve ser objeto de registro e comunicação ao respectivo responsável.

#### **10.4.6 UTILIZAÇÃO**

A utilização dos equipamentos, materiais ou produtos deve ser realizada de acordo com instruções, recomendações e procedimentos, por pessoas devidamente capacitadas, quanto aos aspectos de SMS na sua execução. Qualquer não-conformidade de SMS, observada nesta fase, deve ser objeto de registro e tratamento.

#### **10.4.7 RECICLAGEM / DESCARTE**

Desde o início do processo de aquisição de bens deve ser levada em consideração a potencial produção de resíduos, durante e ao final da vida útil do bem adquirido (incluindo-se embalagens, partes e peças e o próprio bem).

As decisões relativas ao processo de aquisição de bens devem buscar alternativas que minimizem a quantidade de resíduos e, para os que forem inevitáveis, aumentar as possibilidades de sua reciclagem, assim como assegurar a disposição apropriada e de forma segura.

Deve-se considerar a participação do fornecedor no processo de redução de resíduos, seja pelo uso de materiais adequados, seja no recebimento dos resíduos para reciclagem, tratamento e/ou disposição final. Tal participação deve ser decidida e formalmente acordada durante as etapas iniciais do processo de aquisição do bem.

### **10.5 FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

**10.5.1** Existem ferramentas implantadas no SAP - *Systems Applications and Products*, que possibilitam promover a avaliação do fornecedor e do bem fornecido, durante todo o processo de aquisição. Basicamente essas ferramentas são:

- a) registro de ocorrências: ao longo do processo de suprimento podem ser registradas ocorrências, pré-definidas no sistema, que serão contabilizadas na avaliação do desempenho do fornecedor;
- b) avaliações automáticas: o sistema SAP registra o atendimento ou não aos prazos de entrega e os resultados das inspeções de recebimento, quando aplicáveis. Estes parâmetros contribuem automaticamente para a avaliação de desempenho do fornecedor;
- c) COD (Comunicado de Ocorrência de Divergência): havendo divergências e/ou não-conformidades no fornecimento, devem ser emitidos COD's, que desencadearão ações junto ao fabricante do material, visando tratar as divergências, analisar as causas e implementar ações corretivas e preventivas. Este processo realimenta a avaliação de desempenho do fornecedor.

## **11 INFORMAÇÕES**

Os usuários devem registrar e comunicar ao gestor do cadastro de fornecedores de bens e serviços, as oportunidades de melhoria em SMS identificadas com relação aos materiais e produtos adquiridos e serviços prestados. Os fornecedores devem ser comunicados destas oportunidades através do gestor do cadastro.

## **12 ANEXOS**

**ANEXO I** – Fluxograma das etapas do processo de contratação de serviços.



**ANEXO II** – Fluxograma das etapas do processo de aquisição de bens.

## ANEXO B

## AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS E TECNOLOGIA

<b>Código: PP-1CA-00011-G</b>		<b>CENPES</b>
<b><i>CORPORATIVO</i></b>	<b><i>ANÁLISE CRÍTICA PENDENTE</i></b>	
<b>AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS E TECNOLOGIA</b>		<b>Status: Ativo</b>
<b>Órgão aprovador: CENPES/GTEC/CO</b> <b>Órgão gestor: CENPES/GTEC/CO</b>		<b>Data de</b> <b>Aprovação: 09/04/2008</b> <b>Assinatura: Sergio Fonseca</b> Candido
<b>Tipo de Cópia Impressa:</b> <b>Não Controlada</b>		
<b>Cadastro</b>	<b>do</b>	<b>padrão</b>

**1. OBJETIVO**

Explicitar a Competência, as Atribuições e as Rotinas da CONTRATAÇÃO na Aquisição de Serviços e Tecnologia, pelo CENPES.

**2. APLICAÇÃO**

Este documento é de aplicação obrigatória em todos os Processos de Aquisição de Serviços, Tecnologia e Aquisição Especial realizadas pelo CENPES.

**3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

3.1. Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da PETROBRAS, aprovado pelo Decreto n.º 2.745, de 24/08/98;

3.2. Estatuto Social da PETROLEO BRASILEIRO S.A - PETROBRAS: Artigos 29, I e IX; 33, II e, f, h, k; IV, VII; 35; 38, X;

3.3. Manual de Procedimentos Contratuais (M.P.C.), aprovado pela Diretoria Executiva da PETROBRAS, através da Ata D.E. 4.185 (item 4 - pauta 14), de 28/01/99 e publicado no Diário Oficial da União em 09/02/99.

**4. DEFINIÇÕES E SIGLAS**

#### 4.1. Definições

Aditivo Contratual	- Instrumento contratual que tem por finalidade introduzir alterações que, porventura, possam ocorrer durante a execução dos serviços contratados, tais como alteração de prazo, valor, escopo etc.
Alta Administração PETROBRAS	da- É constituída pela Diretoria Executiva ( Presidente e Diretores ) e pelos titulares de Órgãos da Companhia.
Alta Administração CENPES	do- É constituída pelo seu Gerente Executivo e pelos Gerentes Gerais (Abastecimento, E&P, Gas e Energia e Serviços).
Anomalia	- Não atendimento de um requisito ou de uma expectativa pretendida para Aquisição de Serviço ou Tecnologia.
Aquisição	- Processo pelo qual se obtém o fornecimento de um serviço, um bem ou uma tecnologia, ou ainda, uma locação, de acordo com o planejado, com a mínima distorção ou desvio, de tal modo que as partes envolvidas (Adquirente e Fornecedor) satisfaçam plenamente seus interesses, dessemelhantes porém convergentes.
Autoridade	- Atribuição de aprovar ou decidir
Autoridade Competente	- Autoridade detentora da competência estatutária ou de limite de competência para aprovar a Aquisição de Serviço ou de Tecnologia e/ou firmar contratos ou assumir obrigações.
Autoridade Superior	- Autoridade responsável pela constituição de Comissão de Licitação, sob a qual esta fica vinculada, e no caso de Aquisição Direta por dispensa, inexigibilidade ou inaplicabilidade do Regulamento, toma ciência dessas Aquisições, aprovadas pela Autoridade Competente.
Base de Dados de Contratos	- O principal módulo do "Sistema de Contas a Pagar", no qual são registrados os dados sobre todos os contratos e compromissos financeiros da PETROBRÁS, tendo como aplicativos, entre outros, a emissão de Boletins de Medição (BM), Boletins de Reajustamento (BR) e Termos de Recebimento (TR), o cadastro de faturas, o controle de saldos contratuais e o levantamento de informações gerenciais. Está também implantada no BDC a emissão de Boletins de Avaliação de Desempenho (BAD), relativos ao desempenho das Contratadas na execução de serviços.
Boletim de Avaliação de Desempenho (BAD)	de- É o documento destinado a registrar a avaliação do desempenho das empresas CONTRATADAS quanto aos aspectos Equipamentos e Materiais, Recursos Humanos, Instalações, Qualidade e Eficácia.
Carta - Contrato	- Instrumento contratual utilizado na Aquisição de serviços cujo valor não ultrapasse a 5% (cinco por cento) do limite de competência do CENPES, constante no "Quadro de Limites de Competência", disponível na PETRONET (ou seja, em valores de março/00 = R\$ 90.000,00), sendo dispensável sua utilização para serviços cujo valor não exceda o limite de "Dispensa de licitação

	por valor", ou seja, tenha um valor igual ou menor que R\$ 30.000,00, desde que o pagamento seja em parcela única.
Cliente	- É o destinatário de um produto provido pela CONTRATAÇÃO.
Comissão de Licitação	- Grupo de pessoas designadas pelo Gerente Executivo do CENPES composta no mínimo por 3 (três) membros para, sob a coordenação de um deles, elaborar, acompanhar e julgar o processo de Licitação.
Comodato	- Contrato de empréstimo de bem infungível.
Consórcio	- Associação, com responsabilidade solidária, de duas ou mais pessoas físicas e/ou jurídicas, as quais, sem constituição de uma nova empresa, se unem para execução de determinado serviço e/ou obra.
Contratação Direta	- Contratação celebrada sem a realização de procedimento licitatório prévio.
Contratada	- É a pessoa física ou jurídica signatária de contrato com a PETROBRÁS responsável pela execução de serviços ou fornecimento de bens.
Contrato	- Em sentido geral, contrato é um ato jurídico bilateral, uma vez que depende de, no mínimo, duas declarações de vontade, visando criar, modificar ou extinguir obrigações. É em suma, "um acordo de vontades".  Nota : O instrumento de Contrato deverá ser utilizado nas AQUISIÇÕES, mediante licitação ou negociação direta, cujo valor ultrapasse o limite de 5% (cinco por cento) do limite de competência do CENPES.
Convênio	- Acordo firmado entre PETROBRAS e outras entidades, quando ocorrerem interesses mútuos e precípuos visando a execução de objeto de cunho social, educacional ou cultural.
Cronograma Contratual	- Cronograma aceito pelas partes contratantes na ocasião da apresentação das propostas, feitas de comum acordo, sempre que ocorram circunstâncias que as determinem.
Distrato	- Documento pelo qual as partes contratantes encerram a execução de um serviço antes do seu prazo, sem que tenha sido cumprido o objeto contratual originariamente pactuado. O Distrato pode ser através de "Resilição" (amigável - quando há interesse mútuo das partes) ou por "Rescisão" (quando há interesse de apenas uma das partes, e neste caso pode ser oneroso).
Empreitada Integral	- Contratação para execução de um empreendimento em sua integralidade, compreendendo todas as etapas das obras, serviços e instalações necessárias, sob inteira responsabilidade da Contratada até a sua entrega à PETROBRÁS em condições de entrada em operação, atendidos os requisitos técnicos e legais para sua utilização, em condições de segurança estrutural e operacional e com características adequadas às finalidades para as quais foi contratada.

Fiscal de Contrato	<p>- Empregado da PETROBRAS indicado pelo Gerente do Contrato, quando necessário, para:</p> <p>I. acompanhar a execução dos serviços contratados, conforme previsto no instrumento contratual;</p> <p>II. proceder a medições dos serviços executados,</p> <p>III. emitir o BAD;</p> <p>IV. recomendar ao gerente a aplicação de multas;</p> <p>V. recomendar a assinatura do TRD;</p> <p>VI. outras atividades requeridas durante o acompanhamento da execução do contrato.</p>
Fiscalização	<p>- Atividade exercida de modo sistemático pela PETROBRAS ou preposto por ela designado, objetivando a verificação do cumprimento das disposições contratuais em todos os seus aspectos.</p>
Fornecedor	<p>- Empresa prestadora de serviço ou fornecedora de tecnologia.</p>
Gerente de Contrato	<p>- Representante da PETROBRAS, perante a Contratada, para todos os assuntos relacionados ao contrato, não só sob os aspectos técnicos como também sob os operacionais, administrativos e gerenciais.</p>
Indicadores de Desempenho	<p>-Dados informativos obtidos ou recuperados sobre a atuação da CONTRATADA, visando a verificação do desempenho técnico-gerencial da mesma, para tomada de ações corretivas.</p>
Limite de Competência	<p>- Limites de valores, periodicamente atualizados e divulgados pelo JURÍDICO, dentro dos quais os órgãos têm competência para autorizar a instauração de licitações ou negociações diretas, a celebração de contratos ou a efetuação de compras e alienações.</p>
<p>Nota: A tabela de Limites de Competência, em sua versão mais atualizada bem como versões anteriores, é disponibilizada pelo JURÍDICO para consulta na PETRONET, página do JURÍDICO, no caminho Informações/Área Contratos/Limites de Competência. Em julho/2000, o Limite de Competência do Gerente Executivo do CENPES era de R\$ 1.800.000,00 para contratações de serviços e obras.</p>	
Manual de Procedimentos Contratuais (MPC)	<p>-Manual que apresenta procedimentos de contratação a serem adotados em âmbito corporativo, publicado no Diário Oficial da União de 09/02/99, que complementa as regras do Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da PETROBRAS, aprovado pelo Decreto nº 2745/98.</p>
Monitoramento Fornecedores Negociação	<p>de- Avaliação do desempenho de um fornecedor de serviço ou de tecnologia na execução de contratos específicos.</p> <p>- Entendimentos entre um ou mais empregados da PETROBRAS com representantes de um Fornecedor, para tratar de assuntos relativos a determinada Aquisição, visando obter as melhores condições de fornecimento para</p>

		a PETROBRAS.
Unidade Organizacional (U.O.)	Unidade Organizacional integrante da estrutura do CENPES.	
Parceria	- Forma associativa que visa convergência de forças para a realização de uma oportunidade de negócio.	
Planejamento	- Identificação das diversas tarefas para que um determinado objetivo seja atingido, estabelecendo uma forma adequada de executá-las tendo em vista o prazo, o custo e outras condicionantes.	
Preço Global	- Contratação em que os serviços ajustados são pagos com base no seu custo total preestabelecido, nele compreendidas todas as despesas diretas e indiretas e o lucro da Contratada.	
Preços Unitários	- Contratação em que os serviços ajustados são pagos com base no preço de cada um dos itens de serviço que o compõem, aplicado às quantidades obtidas por medições ou avaliações.	
Produto	- É o instrumento contratual assinado e, quando aplicável, numerado e cadastrado no BDC.	
Regime de Contratação	- Forma adotada para efetuar o pagamento dos serviços ajustados no instrumento contratual, podendo ser por Preços Unitários, por Preço Global ou por Empreitada Integral.	
Regulamento	Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da PETROBRAS, em vigor desde 25.08.98, aprovado pelo Decreto nº 2745/98, de 24.08.98.	
Relatório de Ocorrência (RDO)	- Documento destinado a registrar, diária ou semanalmente, o andamento dos serviços e das ocorrências que possam influenciar e proporcionar futuras reivindicações da Contratada, bem como, as anotações da Fiscalização quanto às irregularidades encontradas na execução de serviços, impugnações, orientações, solicitações, esclarecimentos adicionais, decisões de casos omissos, advertências, exigências, prorrogações de prazos, mora, cancelamento de mora, multas, encerramento de multas, aditivos, encerramento de serviços etc.	
Responsabilidade Seleção de Fornecedores	- Atribuição de executar ou providenciar a execução. - Relação de fornecedores a serem chamados para ofertarem proposta para um processo de aquisição, seja de serviços ou de tecnologia.	
Subcontratação/ Subempreitada	- Ato pelo qual a Contratada confia a terceiros a execução de todo ou de parte dos serviços objeto de um contrato por ela firmado com a PETROBRAS, quando e se previamente autorizado pela PETROBRAS e mediante integral responsabilidade da CONTRATADA.	
Termo de Cooperação	- Instrumento jurídico que visa pactuar direitos e obrigações, quando ocorrerem interesses mútuos e precípuos entre a PETROBRAS e outras entidades, visando a execução de objeto de cunho científico ou tecnológico, tais como o desenvolvimento de protótipos,	

Titular do Órgão	testes de equipamentos e realização de estudos técnicos. - Gerente Executivo ou Gerente Geral de Unidade de Negócio/Serviço da estrutura organizacional da PETROBRAS.
Transação	- Meio de extinção de obrigação mediante concessões mútuas, de forma a prevenir ou extinguir litígios.

#### 4.2. Siglas

AS	-Autorização de Serviços.
BACEN	-Banco Central do Brasil.
BAD	- Boletim de Avaliação de Desempenho.
BDC	- Base de Dados de Contratos.
DE	- Diretoria Executiva da PETROBRAS.
JUR	- Jurídico da PETROBRAS.
MPC	- Manual de Procedimentos Contratuais
RDO	- Relatório Diário de Ocorrências.
UO	- Unidade Organizacional integrante da estrutura do CENPES.

As abreviaturas referentes às unidades organizacionais do CENPES encontram-se descritas no SINPEP/Administração do SINPEP/Órgãos.

#### 5. RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE

Atividade	Responsabilidade	Autoridade
Elaborar DIP solicitando autorização para contratar	UO Requisitante	Gerente Executivo, Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores de Programas
Parecer no DIP que solicita autorização para contratação	Gerente da Contratação	Gerente Executivo, Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores de Programas
Distribuir os processos de contratação	Contratação	Gerente da Contratação
Constituir Comissão de Licitação/Negociação	Contratação	Gerente Executivo
Elaborar minutas	Comissão de Licitação/Contratação	UO Requisitante
Conduzir processos	Comissão de Licitação/Contratação	Gerente Executivo, Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores de Programas
Elaborar Relatórios	Comissão de	Gerente Executivo,

	Licitação/Contratação	Gerentes Gerais, Gerentes e Coordenadores de Programas
Assessorar Técnicos e Gerentes do CENPES	Contratação	Gerente da Contratação

## 6. ROTINA

### 6.1.Premissas:

6.1.1. Toda Aquisição de Serviços e Tecnologia possui objeto e escopo definidos;

6.1.2. Toda Aquisição de Serviços e Tecnologia possui recurso orçamentário para sua execução integral;

6.1.3. Toda Aquisição de Serviços e Tecnologia para o CENPES será objetiva e explícita, e terá a participação de um membro da CONTRATAÇÃO.

### 6.2 . Diretrizes:

6.2.1. A CONTRATAÇÃO coordena formalmente todas as Aquisições de Serviços no CENPES;

6.2.2. Na Aquisição de Tecnologia, a coordenação do processo será definida pela Autoridade Competente, tendo a participação obrigatória da CONTRATAÇÃO;

6.2.3. Na Comercialização de Tecnologia, a Coordenação Formal é do Planejamento e Marketing (PM), para os casos de Venda de Serviços e da Propriedade Intelectual (PI), nos casos de licenciamento de tecnologia patentada pela PETROBAS;

6.2.4. O interlocutor do JURÍDICO no CENPES é a CONTRATAÇÃO;

6.2.5. A previsão orçamentária para Aquisição de Serviços e Tecnologia é responsabilidade do Cliente;

6.2.6. A seleção de Fornecedores em aquisição executada na modalidade de Convite, é responsabilidade do Cliente;

6.2.7. Na Aquisição Direta é responsabilidade do Cliente, justificar e fundamentar o enquadramento, inclusive sob o aspecto técnico e comercial, consultada previamente a CONTRATAÇÃO;

6.2.8. Nas Aquisições de Serviços prever-se-á, através de anexo específico, quando aplicável, os requisitos de Saúde, Segurança Industrial e Meio Ambiente elaborados pela SMS.

### 6.3.Atribuições e Responsabilidades da Contratação:



6.3.1. Atender, segundo as orientações normativas da PETROBRAS, a todas as solicitações de Aquisição de Serviços e Tecnologia do CENPES, no país e no exterior, quer através de licitações quer através de negociação direta;

6.3.2. Fixar as orientações locais e coordenar as corporativas relativas à atividade de Aquisição de Serviços e Tecnologia (elaboração e acompanhamento);

6.3.3. Coordenar, orientar e preparar Cartas Convite, Editais, Contratos, Cartas Contrato, Acordos de Cooperação, Convênios, Acordos de Sigilo, Protocolos de Intenção, Contratos de Comodato e Afiliações / Projetos Multiclientes;

6.3.4. Assessorar e orientar os Clientes nos processos de comercialização de tecnologia (fornecimento de tecnologia industrial e de licença de exploração de patentes);

6.3.5. Representar o CENPES junto a outros órgãos da Cia. para assuntos de Aquisição de Serviços e Tecnologia;

6.3.6. Coordenar o módulo de serviços do BDC;

6.3.7. Cadastrar todos os instrumentos contratuais celebrados pelo CENPES no BDC;

6.3.8. Assessorar a fiscalização durante a vigência dos respectivos contratos no que se relaciona a medições, obrigações, pleitos, aditivos, prorrogações, multas, etc.;

6.3.9. Assessorar as gerências de contratos nos procedimentos de negociação e renegociação de preços;

6.3.10. Elaborar mensalmente relatório de RPQS's emitidos pelo CENPES, procedendo a análise qualitativa e quantitativa do mesmo;

6.3.11. Divulgar, via Intranet, orientações e informações sobre Aquisição de Serviços e Tecnologia.

6.3.12. Elaborar, mensalmente, relatórios de Atos de Gestão pela utilização de limites de competência do CENPES e de cada Gerente do CENPES.

#### **6.4. Seleção de Fornecedores:**

##### **6.4.1. Na Modalidade Convite:**

Relação de Empresas elaborada pelo Cliente, conforme PE-1CA-0055 (Seleção de Fornecedores para Licitação na Modalidade Convite) e aprovada pela Autoridade Competente .

##### **6.4.2. Na Modalidade Tomada de Preços:**

Relação de Empresas contidas no Cadastro de Empresas Prestadoras de Serviços da PETROBRAS, no item correspondente à Especialidade indicada pelo Cliente.

#### **6.4.3. Na Modalidade Concorrência:**

Os adquirentes do Edital que forem habilitados conforme os Requisitos estabelecidos pelo Cliente na requisição de Aquisição.

#### **6.4.4. Na Aquisição Direta:**

É o indicado pelo Cliente, a partir das justificativas fundamentadas após aprovação pela Autoridade competente.

### **6.5. Segurança, Meio Ambiente e Saúde**

**6.5.1.** As considerações relativas à Segurança, Meio Ambiente e Saúde estão contempladas no Padrão Corporativo PG-PP-0V3-00011 (Exigências de SMS nos processos de contratação de serviços).

**6.5.2.** Nos processos licitatórios e nas negociações diretas, deve-se indicar a necessidade da verificação das informações de SMS, fornecidas pelas empresas prestadoras de serviços, cadastradas ou não, sendo obrigatória a verificação para serviços categorizados como de maior impacto nos resultados empresariais e em SMS, e que demandam maior conhecimento dos negócios da Petrobras

**6.5.3.** No CENPES, os anexos contratuais de SMS para o processo de contratação , encontram-se no padrão SINPEP/CENPES PE-1CA-0087 (Aplicação dos Anexos Contratuais de SMS), sob gestão da UO de SMS. O padrão apresenta a categorização das atividades/serviços e especifica um modelo próprio de anexo de SMS para cada tipo de atividade.

**6.5.4.** No caso de não existirem empresas já cadastradas para uma determinada família de serviços, a Contratação deverá elaborar critérios para seleção, considerando as questões de SMS.

**6.5.5.** Para contratação de serviços sem a obrigatoriedade de formalização do instrumento contratual por escrito (por exemplo, contratação de pequenos serviços), ou quando da impossibilidade da formalização do instrumento contratual antes do início dos serviços (por ex. dispensa por emergência), será necessário atender aos seguintes itens:

- Contratar prestador de serviço capacitado.
- Ministar “briefing” de SMS, contendo no mínimo as informações necessárias para conhecimento do local de trabalho, seus riscos e os procedimentos a serem seguidos em caso de emergência.
- Emitir permissão de trabalho (PT) para serviços de riscos típicos (ambientes confinados, trabalho em altura, instalações elétricas entre outros) ou em áreas operacionais.

- Ter acompanhamento de um representante da Petrobras na execução dos serviços sempre que for considerado necessário.

**6.5.6.** Cabe ressaltar que independentemente dos cuidados acima relacionados, aspectos relativos ao cumprimento dos requisitos legais aplicáveis ou outros julgados necessários, a exemplo dos riscos potenciais envolvidos, devem ser considerados.

**6.5.7.** Na definição do escopo, a equipe responsável pela contratação deve estabelecer os níveis mínimos de capacitação e experiência em SMS a serem exigidos para a força de trabalho da contratada, compatíveis com a categorização do risco dos serviços.

**6.5.8.** No caso de permitida a subcontratação, a sub-contratada deverá atender a todos os requisitos de SMS pertinentes ao seu serviço, previstos no anexo contratual da contratada.

## **6.6. Segurança Patrimonial**

6.6.1. As considerações relativas à Segurança Patrimonial são as que se encontram disponibilizadas no [Anexo II](#) deste Padrão:

## **6.7. Gestão da Qualidade:**

### **6.7.1. Monitoramento de Fornecedores**

É realizado através de Sistema Corporativo, conforme PE-1CA-0048 (Monitoramento de Fornecedores).

### **6.7.2. Monitoramento da Satisfação do Cliente**

Efetuada através de pesquisa direta realizada ao fim de cada processo de Aquisição, conforme o modelo do [Anexo I](#) deste Padrão.

### **6.7.3. Tratamento de Anomalias**

6.7.3.1. As Anomalias dos Processos de Aquisição de Serviço e Tecnologia são agrupadas em:

6.7.3.1.1. Anomalias Internas: aquelas que poderão ocorrer no processo por Ação ou Omissão da CONTRATAÇÃO, tais como:

- I. erro no envio de documentos para licitantes;
- II. numeração incorreta de instrumento convocatório ou contratual;
- III. enquadramento incorreto do processo de Aquisição;
- IV. erro na fase de habilitação ou classificação de licitantes;
- V. erro na redação de minutas de instrumentos convocatórios e seus anexos;
- VI. erro na redação de documentos de encaminhamento a terceiros para conhecimento e apreciação.

6.7.3.1.2. Anomalias Externas: aquelas que poderão ocorrer no processo por Ação ou Omissão do Cliente, do Fornecedor ou de Terceiros, tais como:

- I. informações incorretas na fase de Autorização do Processo;
- II. número insuficiente de Fornecedores para a Seleção;
- III. Parecer contrário ao do JURÍDICO;
- IV. inexistência de recursos orçamentários por falta de previsão ou remanejamento;
- V. parecer contrário ao do INPI.

6.7.3.2. As anomalias, em consequência, podem impactar nos processos de Aquisição causando seu retardamento (atraso) ou o seu seu cancelamento.

6.7.3.3. A detecção da anomalia é responsabilidade de cada parte envolvida no Processo.

6.7.3.4. O tratamento da anomalia está estabelecido no Procedimento PP-1CA-0002.

#### **6.7.4. Indicadores de Desempenho**

6.7.4.1. Duração do processo de aquisição, conforme PE-1CA-0013 .

6.7.4.2. Processos cancelados por falha da CONTRATAÇÃO

6.7.4.3.Redução obtida nas contratações (preço ofertado x preço estimado)

### **7. RELAÇÃO DE PADRÕES DE EXECUÇÃO (PE)**

PE-1CA-0013: Requisição para Aquisição de Serviços e Tecnologia;

PE-1CA-0039: Pedido de Reconsideração e Recurso;

PE-1CA-0040: Aquisição de Serviços por Licitação;

PE-1CA-0041: Aquisição de Serviços por Contratação Direta;

PE-1CA-0042: Encerramento de Instrumentos Contratuais;

PE-1CA-0046: Gerenciamento e Fiscalização de Instrumentos Contratuais;

PE-1CA-0047: Medição de Contratos;

PE-1CA-0048: Monitoramento de Fornecedores;

PE-1CA-0049: Aquisição de Tecnologia e Serv. Técnicos com Pagtº em Moeda Estrangeira;

PE-1CA-0050: Pequenos Serviços;

PE-1CA-0051: Aplicação de Multa Contratual;

PE-1CA-0052: Pagamentos em Moeda Estrangeira;

PE-1CA-0053: Parâmetros para Negociação: Aquisição Direta;

PE-1CA-0054: Alteração de Instrumentos Contratuais;

PE-1CA-0055: Seleção de Fornecedores para Licitação na Modalidade Convite;

## 8. REGISTROS

Registro	Quem registra	Local de arquivamento	Como indexar	Tempo mínimo de retenção
Documentação da Licitação/Negociação	Comissão de Licitação/Negociação	Pasta do Contrato	Número do Contrato	Permanente
Instrumentos Contratuais	Contratação/Gerente do Contrato	Pasta do contrato	Número do Contrato	Permanente
Aditivos Contratuais	Contratação	Pasta do Contrato	Número do Contrato	Permanente
Boletim de Avaliação de Desempenho	Fiscal do Contrato	Pasta do Contrato	Número do Contrato	Permanente
Aplicação de sanções	Gerente do contrato	Pasta do contrato	Número do Contrato	Permanente
Pedido de parecer JURÍDICO	Contratação	Pasta do contrato	Número do Contrato	Permanente
Parecer JURÍDICO	Contratação	Pasta do contrato	Número do Contrato	Permanente
Termo Definitivo de Recebimento	Gerente do Contrato	Pasta do Contrato	Número do Contrato	Permanente

## 9. CONSIDERAÇÕES RELATIVAS AO MEIO AMBIENTE

Nenhum.

## 10. CONSIDERAÇÕES RELATIVAS À SAÚDE E SEGURANÇA

Nenhum.

## 11. ANEXOS

11.1. ANEXO I: [AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO](#)

11.2. ANEXO II. [INSTRUÇÕES DE SEGURANÇA PATRIMONIAL PARA CONTRATADAS](#)

Clique aqui para acessar ou fechar o Sumário de Revisões

SUMÁRIO DE REVISÕES		
REV.	Data	DESCRIÇÃO E/OU ITENS ATINGIDOS
0	29/06/2001	Emissão Original
G	09/04/2008	Adequação ao novo padrão de SMS e à nova estrutura organizacional do CENPES.
F	12/05/2005	Adequação à nova estrutura organizacional do CENPES
E	10/12/2002	Atualização da Lista de Distribuição
D	27/11/2001	Acerto de link
C	27/11/2001	Atualização de links
B	26/11/2001	Inclusão de dados referentes a SMS
A	30/10/2001	Alteração de conteúdo

## DOCUMENTOS ADICIONAIS:

## COMPLEMENTARES

**Data** 30/06/2010 **limite** **para** **análise:**

**Análise crítica:** Em função dos ajustes na estrutura da GTEC, o padrão entra num novo processo de revisão.

**Responsável pela análise crítica:** SERGIO FONSECA CANDIDO

**Data da análise crítica:** 19/01/2010

## LISTA DE DISTRIBUIÇÃO

### ELETRÔNICA

CENPES, CENPES/AS, CENPES/CIPA, CENPES/COM, CENPES/COM/CRS, CENPES/EB-AB-G-E, CENPES/EB-AB-G-E/AEDC, CENPES/EB-AB-G-E/CS, CENPES/EB-AB-G-E/EEQ, CENPES/EB-AB-G-E/EPAG, CENPES/EB-AB-G-E/GER, CENPES/EB-AB-G-E/GPAG, CENPES/EB-AB-G-E/GPAG/CCA, CENPES/EB-AB-G-E/GPAG/COPROJ1, CENPES/EB-AB-G-E/GPAG/COPROJ3, CENPES/EB-AB-G-E/GPAG/COPROJ6, CENPES/EB-AB-G-E/GPAG/COPROJ7,

CENPES/EB-AB-G-E/HT, CENPES/EB-AB-G-E/PFCC, CENPES/EB-E-P,  
 CENPES/EB-E-P/EG, CENPES/EB-E-P/EN, CENPES/EB-E-P/EPEP,  
 CENPES/EB-E-P/FP, CENPES/EB-E-P/GPEP, CENPES/EB-E-P/GPEP/CCEP,  
 CENPES/EB-E-P/GPEP/COPROJ2, CENPES/EB-E-P/GPEP/CPEP, CENPES/EB-  
 E-P/PPEP, CENPES/EB/AOT, CENPES/EB/EO, CENPES/EB/FCS,  
 CENPES/EB/PCP/CCEB, CENPES/EB/PCP/COPROJ4,  
 CENPES/EB/PCP/COPROJ5, CENPES/EB/PCP/COPROJ8,  
 CENPES/EB/PCP/COPROJ9, CENPES/GTEC, CENPES/GTEC/CO,  
 CENPES/GTEC/CO/CCE, CENPES/GTEC/EORC, CENPES/GTEC/EST,  
 CENPES/GTEC/ITPI, CENPES/GTEC/ODG, CENPES/GTEC/ODG/COEGP,  
 CENPES/GTEC/ODG/COSAP, CENPES/GTEC/RCT, CENPES/PDAB,  
 CENPES/PDAB/COMB, CENPES/PDAB/DLT, CENPES/PDAB/DPM,  
 CENPES/PDAB/HPE, CENPES/PDAB/INOVA, CENPES/PDAB/LPE,  
 CENPES/PDAB/PP, CENPES/PDAB/PROREC, CENPES/PDAB/PROTER,  
 CENPES/PDAB/PROTRAN, CENPES/PDAB/TFCC, CENPES/PDAB/TP,  
 CENPES/PDEDS, CENPES/PDEDS/AMA, CENPES/PDEDS/BTA,  
 CENPES/PDEDS/CONUER, CENPES/PDEDS/ER, CENPES/PDEDS/GN,  
 CENPES/PDEDS/PROAMB, CENPES/PDEDS/PROCLIMA,  
 CENPES/PDEDS/PROGAS, CENPES/PDEDS/PROGER, CENPES/PDEDS/QM,  
 CENPES/PDEXP, CENPES/PDEXP/BPA, CENPES/PDEXP/GEOF,  
 CENPES/PDEXP/GEOQ, CENPES/PDEXP/GEOTEC, CENPES/PDEXP/GSEP,  
 CENPES/PDEXP/PROFEX, CENPES/PDEXP/PROMOB, CENPES/PDP,  
 CENPES/PDP/GR, CENPES/PDP/MC, CENPES/PDP/PRAVAP,  
 CENPES/PDP/PRESAL, CENPES/PDP/PROCAP, CENPES/PDP/PROPEP,  
 CENPES/PDP/TE, CENPES/PDP/TE/NUEX, CENPES/PDP/TEP,  
 CENPES/PDP/TMEC, CENPES/PDP/TPAP, CENPES/PDP/TRA,  
 CENPES/PDP/TS, CENPES/PLANODIRETOR, CENPES/RH, CENPES/RH/AO,  
 CENPES/RH/ARH, CENPES/RH/DRH, CENPES/SMS, CENPES/SMS/COAMB,  
 CENPES/SMS/COSAU, CENPES/SMS/COSEG, CENPES/SOP,  
 CENPES/SOP/INFRA, CENPES/SOP/MAN, CENPES/SOP/OPE,  
 CENPES/SOP/PIN, CENPES/SOP/SUM, CENPES/SOP/SUM/CCOMP

**Deve-se dar prioridade à consulta a padrões através do SINPEP, evitando a sua impressão**

## **IMPRESSA**

### **DESTINATÁRIOS**

01 - CENPES/GTEC/ITPI

[Clique aqui para acessar ou fechar as informações sobre declaração](#)

**\*\*\* ÚLTIMA FOLHA DO PADRÃO \*\*\***