

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) GUSTAVO DA SILVA NASCIMENTO

UMA VISÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS NO PAÍS PARA O SISTEMA DE
ABASTECIMENTO DA MARINHA.

Rio de Janeiro

2009

CC(M) GUSTAVO DA SILVA NASCIMENTO

UMA VISÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS NO PAÍS PARA O SISTEMA DE
ABASTECIMENTO DA MARINHA.

Trabalho apresentado à Escola de Guerra
Naval como requisito parcial para a conclusão
do Curso de Estado-Maior para Oficiais
Superiores.

Orientador: CF Helio Guilherme José Coelho

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2009

RESUMO

A partir da visão geral do Sistema de Abastecimento da Marinha, busca-se analisar a atividade obtenção no país, desenvolvida pelo Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro, sob a abordagem da gestão estratégica de compras, enfatizando a gestão do conhecimento, a gestão de pessoas, a gestão de serviços e a tecnologia de informação, empregada para melhorar o desempenho da função compras. De forma a propor caminhos que levem à consecução da atividade obtenção com maior efetividade, ou seja, eficácia e eficiência. A pesquisa terá um enfoque crítico e será de cunho exploratório e descritivo. A tendência atual é o setor de compras das organizações, orientado para uma visão estratégica (proativa) e integrado com as demais atividades, gerando valor para o cliente (no caso da Marinha, o usuário do sistema). A sistemática de compras no país deve ser desenvolvida em prol da eficiência e economicidade dos recursos públicos (sem perder de vista a eficácia do sistema, ou seja, manter o fluxo de material), com o pleno aproveitamento das ferramentas legais, atinentes à legislação de licitação e contratos, e baseados em gestão administrativa, enfatizando o uso de tecnologia da informação, gestão do conhecimento e indicadores de desempenhos.

Palavras-Chave: Compras, eficácia, eficiência, gestão do conhecimento e desempenho.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AgCat	Agência de Catalogação
BAMRJ	Base de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro
BSC	BALANCED SCORECARD
CC	Capitão-de-Corveta
CCIM	Centro de Controle de Inventário da Marinha
CF	Capitão-de-Fragata
CIM	Corpo de Intendentes da Marinha
CLG	Combustíveis/Lubrificantes/Graxas
CMatFN	Comando de Material do Corpo de Fuzileiros Navais
CMM	Centro de Munição da Marinha
CNE	Comissões Navais no Exterior
COA	Central de Operação e Arquivo
COMRJ	Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro
COPPEAD	Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
C-S	CLIENTE-SERVIDOR
DAbM	Diretoria de Abastecimento da Marinha
DE	Diretoria Especializada
DEN	Diretoria de Engenharia da Marinha
DepCMRJ	Depósito de Combustível da Marinha no Rio de Janeiro
DepFMRJ	Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro
DepMCMRJ	Depósito de Material Comum da Marinha no Rio de Janeiro
DepMEMRJ	Depósito de Material de Eletrônica da Marinha no Rio de Janeiro
DepMSMRJ	Depósito de Material de Saúde da Marinha no Rio de Janeiro
DepNavBe	Depósito Naval de Belém
DepNavMa	Depósito Naval de Manaus
DepNavNa	Depósito Naval de Natal
DepNavRe	Depósito Naval regional (excetua-se o DepNavRJ)
DepNavRG	Depósito Naval de Rio Grande
DepNavRJ	Depósito Naval do Rio de Janeiro
DepNavSa	Depósito Naval de Salvador
DepNavSPA	Depósito Naval de São Pedro d'Aldeia
DepSMRJ	Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro
DepSubMRJ	Depósito de Subsistência da Marinha no Rio de Janeiro
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha
DSAM	Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha
DSM	Diretoria de Saúde da Marinha
EGN	Escola de Guerra Naval
EMA	Estado-Maior da Armada
END	Estratégia Nacional de Defesa
FI	Folha de Informações

GLM	Gerência Local de Material
IPC	Índice de Procedência de Catalogação
MB	Marinha do Brasil
NE	Número de Estoque
OC	Ordem de Compra
OCC	Outros Custeios e Capital
OD	Órgão de Distribuição
OM	Organização Militar
OMS	Organização Militar Solicitante
OT	Órgão Técnico
PDU	Posto de Distribuição de Uniformes
PI	Parte identificadora
PO	Pedido de Obtenção
RM	Requisição de Material
SAbM	Sistema de Abastecimento da Marinha
SCMB	Sistema de Catalogação da MB
SE	Solicitação ao Exterior
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SI	Sistema de Informações
SIAFI	Sistema Integrado da Administração Financeira
SINGRA	Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento
SJ	Símbolo de jurisdição
SOMAR	Sistema de Obtenção da Marinha
TO	Tempo de Obtenção
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UGE	Unidade Gestora Executante

LISTA DE QUADROS

1 - Estrutura Funcional do Sistema de Abastecimento da Marinha.....	13
2 - Estrutura Funcional do Sistema de Catalogação da Marinha do Brasil.....	15
3 - As partes componentes do Número de Estoque e exemplo de item de suprimento.....	16

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	UMA BREVE VISÃO DO SISTEMA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA	10
2.1	Logística militar.....	10
2.2	O Abastecimento na Marinha.....	11
2.3	Atividades Técnicas e Gerenciais do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM)	12
2.4	A catalogação.....	15
2.5	Conceito de Símbolo de Jurisdição e o número de estoque.....	15
2.6	O Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento (SINGRA)	16
2.7	Os órgãos de compra no país.....	18
2.8	Avaliação de desempenho do COMRJ no SAbM.....	19
3	COMPRAS: GESTÃO ESTRATÉGICA	22
3.1	Enfoque estratégico de compras.....	24
3.2	Gestão de pessoas e do conhecimento.....	27
3.3	Mensuração de desempenho.....	28
4	CONCLUSÃO	30
	REFERÊNCIAS	31
	ANEXOS	33

1 INTRODUÇÃO

O gasto público pressupõe um devido processo legal (mesmo precário) e “[...]em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.” (Lei n.º 8.666/1993)

As despesas públicas, portanto gastos públicos, podem ser sintetizadas, conforme a Lei n. 4.320/1964, em despesas de custeio (onde se destacam aquisição de material de consumo e serviços, pagamento de pessoal, encargos, transferências correntes) e despesas de capital (dentre as quais equipamentos e material permanente). Num órgão como a Marinha do Brasil (MB), a aquisição de bens (inclusos material de consumo, equipamentos e material permanente) e serviços consome uma parte considerável dos recursos públicos postos a sua disposição. Para a consecução da logística militar (dividida em funções) da Força, foi estabelecido o Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) que cumpre as funções logísticas suprimento e transporte. O SAbM, dentre as suas diversas atividades, realiza obtenção de bens, tanto no país, quanto no exterior.

No país, uma Organização Militar (OM) responsável pela atividade de obtenção é o Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ). Para executar suas atividades, precisa efetuar gasto público, portanto o COMRJ¹ é uma unidade gestora executante (UGE) do Sistema Integrado da Administração Financeira (SIAFI) do Governo Federal. Do total dos recursos que o Comando da Marinha recebe como dotação nas rubricas de outros custeios e capital (OCC), o COMRJ tem gasto cerca de 20 a 30% do total. O Montante total é de cerca de trezentos milhões de reais, durante o exercício financeiro, realizando aquisições de itens de diversas classes de material (combustíveis, lubrificantes, graxas, gêneros alimentícios, fardamento, sobressalentes de máquinas e motores, munição, pirotécnicos, material médico-cirúrgico, medicamentos, uma gama de itens de diversas classes, denominada na MB, material comum – tintas, material de marinharia, proteção e segurança, salvação, material de limpeza, material de expediente e outros) e veículos com fins administrativos².

¹ Conforme sua página da INTERNET < www.comrj.mar.mil.br >, o COMRJ se define: “O maior órgão de obtenção de material para a Marinha do Brasil com distribuição em âmbito nacional.” A página oficial da Marinha do Brasil <www.mar.mil.br> contém um link denominado Licitações (como muitas páginas de órgãos públicos na INTERNET), que, ao ser acessado, conduz única e exclusivamente à página oficial do COMRJ.

² A aquisição de embarcações ou outros veículos de emprego militar são de responsabilidade de outras organizações da Marinha, cuja responsabilidade lhe tenha sido atribuída.

A tendência atual é que o setor de compras das organizações esteja orientado com uma visão estratégica (proativa), integrada com as demais atividades, gerando valor para o cliente. No caso da Marinha, pode-se chamar de usuário do SAbM.

Desta feita, o propósito deste trabalho é analisar a atividade obtenção no país, desenvolvida pelo COMRJ, à luz das atividades do Sistema de Abastecimento da Marinha sob a abordagem da gestão estratégica de compras, enfatizando a gestão do conhecimento, gestão de pessoas, a gestão de serviços e a tecnologia de informação (TI), empregada para melhorar o desempenho da função compras. De forma a propor caminhos que levem à consecução da atividade obtenção com maior efetividade. A pesquisa terá um enfoque crítico e será de cunho exploratório e descritivo.

O COMRJ tem de estar preparado para o desafio de ver aumentada a sua atuação e ter de mostrar efetividade – eficiência e eficácia – nos serviços que terá de prestar.

As sistemáticas de compras no país, desenvolvidas pelos órgãos de execução do SAbM, devem ser dirigidas em prol da eficiência e economicidade dos recursos públicos. Com o pleno aproveitamento no uso das ferramentas legais, atinentes à legislação de licitação e contratos, e baseados em gestão administrativa, enfatizando o uso de TI, gestão do conhecimento e indicadores de desempenhos. Com vistas a qualidade do gasto público e uma perspectiva para a Marinha.

O lançamento da Estratégia Nacional de Defesa (END)³, provavelmente, levará ao incremento de compras, pelos acréscimos na dotação de meios⁴ navais, de fuzileiros navais e aeronavais utilizado na MB. Além das propostas de política centralizada de compras nas Forças Armadas, conforme definido naquele documento. A END se mostra um documento que estabelece uma nova dimensão para a quantidade de meios, por conseguinte a de pessoal, e sua distribuição no território nacional, de forma que há a perspectiva de aumento da dotação, privilegiando a construção no país. Destacam-se, nesse cenário, os compromisso firmado de cooperação militar com a França para a fabricação de quatro submarinos convencionais e um nuclear (inicialmente) com transferência de tecnologia, além de uma nova base de submarinos, localizada no estado do Rio de Janeiro, e a construção, também no Brasil, de cinquenta helicópteros. Além disso, a END prevê uma política centralizada de compras de material militar.

³ Decreto n. 6.703 de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências.

⁴ Independentemente da END, houve a aquisição no exterior de quatro navios, em 2007, Navio Hidroceanoográfico Cruzeiro do Sul e, em 2008, Navio Desembarque de Carros de Combate Garcia D'Ávila, Navio Polar Almirante Maximiano e Navio Desembarque de Carros de Combate Almirante Sabóia. O que importará em mais apóia a ser prestado pelo SAbM.

A cada ano, o COMRJ, a fim de aplicar os recursos financeiros colocados à sua disposição, tem de realizar centenas de procedimentos de compras, por meio de processos de licitação, de afastamento de licitação (dispensas e inexigibilidades) e acordos administrativos, conforme a legislação em vigor. A capacidade de levar adiante inúmeros procedimentos é advinda do preparo dos servidores civis e militares que, diariamente, fazem uso de ferramentas legais e gerencias, na tentativa de garantir a eficácia do fluxo de suprimento, desde os fornecedores até os pontos de acumulação do SAbM. Portanto, o desafio maior do COMRJ é garantir o adequado fluxo de material no SAbM, sem solução de continuidade.

O autor deste trabalho serviu no COMRJ no período de dez/2005 a jan/2009, onde exerceu as funções de Chefe do Departamento de Obtenção, pregoeiro, Presidente da Comissão Permanente de Licitações, agente fiscal e ordenador de despesas substituto.

Inaugurando suas atividades, juntamente com o Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM), em abril de 1994, devido à extinção e ao desmembramento do Centro de Controle de Estoque da Marinha, o COMRJ teve como atribuição centralizar as compras de material no âmbito da Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM), visando, primordialmente, suprir os estoques dos diversos órgãos de distribuição da Marinha.

2 UMA BREVE VISÃO DO SISTEMA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA

Um sistema tem uma entrada e produz uma saída com valor adicionado superior ao da entrada, portanto um conjunto que não é a mera soma das partes. “O sistema incorpora a SINERGIA⁵ entre os seus componentes.” (BRASIL, 2004, p. 1-3)

Para a FI-221 da EGN, o significado do enfoque sistêmico se traduz de forma que:

[...] os líderes das grandes organizações devem desenvolver a capacidade de resolver de maneira sistêmica seus problemas, os quais, quase sempre, pelo grau de complexidade envolvido, chegara próximo ao limite da capacidade intelectual de um indivíduo. É importante ressaltar que nem sempre um sistema definido consegue traduzir aquilo que dele espera seu idealizador e que um mesmo sistema pode muitas vezes significar coisas diferentes para pessoas diferentes (BRASIL, 2004, p.4-1).

Cumprir destacar os conceitos, obtidos na FI-221 (BRASIL, 2004, grifo nosso):

- **Desempenho** – medida do que o sistema é capaz de fazer, quando em perfeito estado de funcionamento e devidamente empregado;
- **Disponibilidade** – probabilidade de o sistema estar pronto para operar quando houver necessidade;
- **Confiabilidade** – probabilidade de o sistema operar corretamente, pelo tempo esperado na sua concepção, estando disponível;
- **Emprego** – Constitui a contribuição humana da eficácia do sistema;
- **Eficácia** – ou também **saída** ou **produto**. É função do desempenho, disponibilidade, confiabilidade e emprego.

A FI-221 (BRASIL, 2004) faz a classificação dos sistemas. Uma delas é quanto ao nível de complexidade e distingue como mais complexos aqueles que são relativos a uma organização social.

O Sistema de Abastecimento da Marinha toma parte de uma organização social maior que é a própria Marinha, cujo organograma⁶ consta do anexo A.

2.1 Logística militar

A Logística militar, na MB, é definida como sendo “[...] componente da arte da guerra que tem como propósito obter e distribuir às Forças Armadas os recursos de pessoal,

⁵ “Sinergia – Ato ou esforço simultâneo de diversos órgãos na realização de uma função. Multiplicador de esforços que faz com que o resultado obtido por um sistema seja maior que a simples soma do que seria conseguido por seus elementos isolados.” (BRASIL, 2004, p.1-3)

⁶ O organograma da Marinha do Brasil pode ser obtido na página oficial: < https://www.mar.mil.br/menu_h/organizacoes/OrgMB_pdf/Org16JUL2009MB.pdf.> Acesso em: 20 Jul. 2009.

material e serviços em quantidade, qualidade, momento e lugar por elas determinadas, satisfazendo as necessidades na preparação e na execução de suas operações exigidas pela guerra.” (BRASIL, 2003, p.1-3)

Relacionada a Estratégia e a Tática, pois ambas não podem ser sustentadas sem os recursos proporcionados pela logística (BRASIL, 2003). “A LOGÍSTICA trata da previsão de necessidades e da provisão dos recursos para emprego das forças militares na consecução dos seus objetivos, sendo seu propósito o de manter a máxima eficiência de combate dessas forças.” (p.1-6)

As funções logísticas são: Recursos Humanos, Saúde, **Suprimento**, **Manutenção**, Engenharia, **Transporte** e Salvamento (BRASIL, 2003, grifo nosso).

A preocupação maior em prover o apoio às forças navais, baseado no sistema de apoio logístico, é a eficácia, em detrimento da eficiência, conforme pode ser observado a seguir:

A estrutura organizacional da logística naval compõe o Sistema de Apoio Logístico, conceituado como “- o conjunto de organizações e recursos logísticos que, operando desde o tempo de paz, deverá estar em condições de atender às necessidades das forças navais em situação de conflito”. A existência de necessidades a satisfazer é uma forte razão para a criação de um Sistema de Apoio Logístico, que deverá estar inteiramente voltado para o atendimento dos usuários, sempre mais interessados no resultado (EFICÁCIA) do que no processo (EFICIÊNCIA) (BRASIL, 2003, p. 2-3, grifo do autor).

A afirmação anterior por si só distorce os objetivos logísticos que estão calcados na redução de custos e na máxima eficiência, sem que se perca de vista o atingimento dos propósitos, ou seja, eficácia.

2.2 O abastecimento na Marinha

O abastecimento é entendido em sentido amplo, como um conjunto de atividades voltadas para o apoio de material às forças (navais, aeronavais e de fuzileiros navais) e demais OM, englobando a função logística Suprimento e parte da função logística Transporte, além de relacionar-se estreitamente com a função logística Manutenção. (BRASIL, 2006)

A SGM-201 (BRASIL, 2006) entende que o abastecimento deve estar voltado a buscar o melhor rendimento dos escassos recursos financeiros colocados a sua disposição, sem perder de vista que o sistema de abastecimento esteja, permanentemente, pronto a atender as forças combatentes e voltado também à contínua capacitação profissional e á execução de inúmeras tarefas com máximo atendimento a um custo mínimo.

O EMA-400 (BRASIL, 2003, grifo nosso) define três fases básicas da logística que compõem o ciclo logístico, são elas: **DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADES, OBTENÇÃO e DISTRIBUIÇÃO.**

As normas da SGM-201 mencionam que, ao abastecimento, são também aplicadas as mesmas fases básicas da logística. Será especificada a fase Obtenção: “É a fase em que são identificadas as fontes e tomadas as medidas para a aquisição das necessidades apresentadas.” (BRASIL, 2006, p. 1-2)

No caso das atividades de abastecimento, o objetivo é encontrar as fontes de itens de material, necessários às atividades da Força. Embora a estrutura do SAbM permeie a da Marinha e todas as unidades possam utilizar os serviços, a Marinha conta com servidores civis e militares, formados e treinados para o emprego na execução das tarefas de abastecimento. No caso dos militares, há os oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha e as praças (cabos, sargentos e suboficiais) especializadas como paioleiros e escreventes.

2.3 Atividades Técnicas e Gerenciais do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM)

O SAbM é o conjunto de órgãos, processos e recursos de quaisquer naturezas, interligados e interdependentes, estruturados a fim de promover, manter e controlar o provimento do material necessário à manutenção das forças e demais órgãos navais em condição de plena eficiência (BRASIL, 2006).

O vulto e a importância das funções logísticas exigem o estabelecimento de uma estrutura específica para o seu atendimento. A MB dispõe de um sistema de apoio estruturado o SAbM. Caberá ao SAbM o cumprimento do ciclo logístico que é definido pelas suas fases básicas: determinação de necessidades, obtenção e distribuição (BRASIL, 2006).

O SAbM é um sistema de apoio estruturado que permeia a estrutura organizacional da Marinha, impondo atribuições para a consecução das tarefas, atinentes à logística militar. Todas as organizações militares da Marinha são usuárias do sistema, sendo que algumas, em especial, exercem funções de supervisão, superintendência, direção e execução.

A execução das atividades no SAbM (BRASIL, 2006, grifo nosso) respeita a segregação de funções definidas na sua estrutura funcional, conforme o quadro 1, e em virtude das características e requisitos envolvidos são agrupadas em:

Atividades Técnicas - Pesquisa, Desenvolvimento, Avaliação, Especificação, Inspeção, Determinação Técnica de Necessidades e Orientação Técnica da Catalogação;

Atividades Gerenciais - Catalogação, Contabilidade do Material, Determinação Corrente de Necessidades, Controle de Estoque, Controle de Inventário, **Obtenção**, Armazenagem, Tráfego de Carga, Fornecimento e Destinação de Excessos.

Como pode ser visto no QUADRO 1, o COMRJ é um órgão de execução do SAbM.

QUADRO 1
Estrutura Funcional do SAbM

Órgão de Supervisão Geral	Estado-Maior da Armada (EMA)
Órgão de Superintendência	Secretaria-Geral da Marinha (SGM)
Órgão de Supervisão Técnica	Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM)
Órgãos de Direção	Órgãos de Direção Técnica ou Diretoria Especializada (DE) e Órgão de Direção Gerencial (a DAbM)
Órgãos de Execução	Órgãos Técnicos (OT), Órgãos de Controle (CCIM), Órgãos de Compra e Órgãos de Distribuição (OD).

FONTE: SGM-201 (BRASIL, 2006)

As DE e o CCIM realizam a fase DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADES. Este a corrente, e aquelas a técnica. O COMRJ realiza a fase OBTENÇÃO. Os órgãos de distribuição, notadamente os depósitos⁷ primários e regionais, exercerão a fase DISTRIBUIÇÃO.

Pela SGM-201 (BRASIL, 2006), cabe à DAbM a responsabilidade pela elaboração, implantação, atualização e supervisão da execução ‘Diretrizes para a Estocagem na Marinha’, as quais, dentre outros pontos, deverão estabelecer os princípios que regerão a fixação dos níveis de estoque adequados para os diversos OD, pautadas nas diferentes sistemáticas de abastecimento adotadas. Pelo Nível de Serviço, é orientado o percentual da demanda que precisa ser atendido de imediato. É um compromisso de aceitabilidade entre o custo de manter estoques e o risco da ocorrência de faltas. Níveis de Serviço elevados e períodos de cobertura longos exigem investimentos proporcionalmente grandes.

A DAbM tem papel destacado para manter a disponibilidade do sistema como um todo. Provocando um entendimento no pessoal da Marinha que SAbM é igual a DAbM Os

⁷ Os depósitos primários são Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro (DepSMRJ), Depósito de Material Comum da Marinha no Rio de Janeiro (DepMCMRJ), Depósito de Material de Eletrônica da Marinha no Rio de Janeiro (DepMEMRJ), Depósito de Subsistência da Marinha no Rio de Janeiro (DepSubMRJ), Depósito de Material de Saúde da Marinha no Rio de Janeiro (DepMSMRJ), Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro (DepFMRJ), Depósito de Combustíveis da Marinha no Rio de Janeiro (DepCMRJ) e Depósito Naval do Rio de Janeiro (DepNavRJ). Os depósitos regionais são Depósito Naval de São Pedro D’Aldeia (DepNavSPA), Depósito Naval de Rio Grande (DepNavRG), Depósito Naval de Iadário (DepNavLa), Depósito Naval de Manaus (DepNavMa), Depósito Naval de Belém (DepNavBe), Depósito Naval de Natal (DepNavNa) e Depósito Naval de Salvador (DepNavSa). O Centro de Munição da Marinha (CMM) é o OD dos itens de munição e pirotécnicos. Os depósitos primários e o CMM são organizações militares subordinadas ao CCIM. Há outras unidades da MB que fazem às vezes de OD, como por exemplo o Comando do 7º Distrito Naval, sediado em Brasília.

nomes são parecidos, mas o SAbM é responsabilidade de todas as organizações da MB. A DAbM é a responsável pelo gerenciamento do sistema.

Não há como falar em pronto atendimento ao usuário, com menor nível de estoque sem incluir a função compras como elemento chave para a implementação de tal política. Há inúmeros exemplos tornados possíveis, diante daquilo que está prescrito na legislação, como é o caso da sistemática de registro de preços, regulamentada pelo Decreto n.º 3.931/2001, em que o dimensionamento do setor de compras segue alinhado com a política de minimizar o custo de manter estoque:

- Celebração de contratos que mantenham os estoques de combustíveis líquidos com a BR Distribuidora com o fornecimento aos navios solicitantes, quando houver a necessidade;
- Aquisição de tintas para navio, cujo prazo máximo de estocagem é de seis meses. Exigindo que as compras sejam feitas sob encomenda do navio usuário com prazos de fornecimento da ordem de 15 a 25 dias.

Adaptando o comentário de Ford et al (apud FIGUEIREDO, 2009, p.2) para o SAbM: “tudo deve começar pelo usuário. É o usuário, e não a DAbM, que define qualidade e valor.”⁸

As organizações de serviços referenciais de excelência estudam cuidadosamente o quê, onde e como da experiência do cliente: o próprio produto do serviço, o ambiente e o sistema de fornecimento. Elas sabem que o sistema de fornecimento é crucial para garantir que todos os clientes recebam a experiência que esperam (FORD et al, 2001 apud FIGUEIREDO, 2009, p.3).

De uma forma geral, o serviço prestado pelo COMRJ nem sempre é suficiente para atender as expectativas do usuário, pois a experiência vivida dependerá do comprometimento de outras unidades dentro da cadeia de suprimento do SAbM. Os órgãos de execução do SAbM acabam sofrendo as conseqüências da falta de confiabilidade no sistema. Nesse sentido, tal distorção afeta as atividades dos órgãos de execução (dentre os quais os de compras), pois elas dependerão da capacidade do órgão requerente, como usuário, solicitar o material adequado às suas necessidades. A identificação do material dependerá da capacidade do órgão técnico em classificá-lo, iniciando com eficiência a catalogação do material, atribuindo-lhe características adequadas às necessidades da Força. Na visão de Baily et al, “[...] estruturas logísticas estão mais envolvidas com a eficiência global do que com a eficiência funcional, o que dá à organização muito mais chance de integrar estratégias bem-sucedidas em todos os níveis.” (2000, p. 40)

⁸ “Tudo começa com o cliente , e é o cliente, e não a organização que define qualidade e valor.” (FORD et al, 2001, p.39-56, apud FIGUEIREDO, 2009, p.12)

Voltando à percepção do usuário, cita-se o caso de compra de fardamento, por mais que o COMRJ faça os esforços para regularizar as compras e as entregas de fardamento ao OD. A dificuldade de distribuição do uniforme ao usuário (neste caso, o militar detentor de crédito de fardamento para fazer a compra, diretamente, no Posto de Distribuição de Uniformes - PDU) torna perceptível que o sistema não consegue atender satisfatoriamente as suas necessidades.

2.4 A catalogação

“A Catalogação tem como propósito estabelecer uma linguagem única entre os elementos envolvidos no processo de Abastecimento, por meio de métodos padronizados para identificação, classificação e atribuição de códigos a itens de interesse da Marinha.” (BRASIL, 2006, p.2-2)

Trata-se a catalogação de uma atividade gerencial e está ligada à atividade técnica Orientação Técnica da Catalogação, estando organizada sob a forma do Sistema de Catalogação da MB (SCMB), cuja estrutura (QUADRO 2) está permeada na estrutura funcional do SAbM.

QUADRO 2
Estrutura Funcional do SCMB

Órgão de Superintendência	SGM
Central de Operação e Arquivo (COA)	DAbM (Atividade gerencial)
Agências de Catalogação (AgCat)	Diretorias Especializadas/Órgãos Técnicos (atividade técnica)

FONTE: SGM-201 (BRASIL, 2006)

A responsabilidade na catalogação (neste caso, a AgCat) de material afeta diretamente os órgãos de compras, pois a catalogação pressupõe o cadastramento das características do item. Portanto será o objeto no processo de compra, daí que um objeto mal descrito, caracterizado e cadastrado, provavelmente, levará ao fracasso da compra.

2.5 Conceito de Símbolo de Jurisdição (SJ) e o número de estoque (NE)

O SJ é identificado por uma ou duas letras maiúscula do alfabeto latino (BRASIL, 2006). Representa o item de suprimento para determinada classe de equipamentos ou mesmo materiais de emprego isolado, tais tintas, lubrificantes, material médico-cirúrgico entre outros. No anexo B, podem ser observados alguns exemplos de SJ.

Conforme pode ser destacado no anexo B, e tomado como exemplo o SJ “C” se trata de classes de equipamentos, cuja responsabilidade de aquisição é a Diretoria de Engenharia Naval (DEN), ficando o COMRJ responsável pelas compras no país dos itens de suprimento dos SJ “CH” e “CN”, atinentes aos equipamentos de SJ “C”.

O número de estoque (NE) “é o principal código atribuído a um item de suprimento, num determinado sistema de material, ou seja, aquele que o individualiza dentro desse sistema.” (BRASIL, 2006, p.2-6)

A individualização de um equipamento ou item de suprimento é realizada por meio de um código “alfanumérico” (composto por treze dígitos), denominado NE, freqüentemente, acompanhado do SJ. O número de estoque é a principal e mais utilizada chave de entrada na operação do sistema de informações adotado no SAbM (QUADRO 3)

QUADRO 3
As partes componentes do Número de Estoque e exemplo de item de suprimento

			Parte identificadora (PI)		Nome do item de suprimento
			Índice de procedência	Número Interno	
SJ	Parte classificadora		de catalogação (IPC)	de classificação	
	Grupo	classe			
W	1330		19	0025319	Óleo Lubrificante Engrenagem

FONTE:SGM-201 (BRASIL, 2006)

Portanto o item W1330-19-0025319 é óleo lubrificante engrenagem (outras características técnicas do item, tais como viscosidade, estão disponíveis no sistema de informações (SI) que dá suporte ao SAbM). Também pode ser dito que, no SAbM, há cadastrado um óleo lubrificante para engrenagem, cuja PI é 190025319.

Grande parte dos processos de compra do COMRJ utiliza a individualização do item por meio do NE, tornando-se tal item o objeto do processo de compra (com ou sem licitação). Cabe ressaltar que o COMRJ realiza procedimentos de aquisições (compra de bens ou serviços) sem usar o SI que dá suporte ao SAbM, tanto para si, quanto em apoio a outras OM da MB.

2.6 O Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento (SINGRA)

O SINGRA

É o sistema de informações e de gerência de material que se destina a apoiar as fases básicas das funções logísticas Suprimento, Transporte e Manutenção relacionadas ao Abastecimento, prevendo e provendo os recursos de informação

(regras, informações e tecnologia) necessários ao desempenho das atividades técnicas e gerenciais de Abastecimento. (BRASIL, 2006, p. 3-1)

O SINGRA tem um ambiente CLIENTE-SERVIDOR (C-S), utilizado pelos órgãos de direção e execução do SAbM com banco de dados centralizado e aplicação distribuída, e um ambiente WEB, onde opera um subconjunto de transações do ambiente C-S para facilitar o acesso de todas as OM da MB, trabalhando em um servidor de WEB e com aplicação centralizados. (BRASIL, 2006)

Conforme a SGM-201 (BRASIL, 2006, grifo nosso), o SINGRA C-S torna disponível diversos subsistemas, tais como **Catálogo** (que se destina a permitir a execução da atividade gerencial Catálogo, exercida pelas OM do SCMB), **Depósitos, Requisição de Material (RM), Financeiro** (destina-se a permitir a distribuição e controle de recursos e limites financeiros relacionados às categorias de material apoiadas pelo SAbM e o controle e a atualização dos preços registrados no SINGRA), **Combustíveis/Lubrificantes/Graxas (CLG), Obtenção** (permite a execução da atividade gerencial Obtenção), **Planejamento** (permite a execução da atividade gerencial Controle de Inventário pelo CCIM e a emissão de encomenda no país, por meio de Pedido de Obtenção, e no exterior, por meio de Solicitação ao Exterior) e **Controle** (para avaliação de **DESEMPENHO** dos órgãos de controle, de obtenção e de distribuição do SAbM).

Sendo o COMRJ um órgão de execução do SAbM, ele utiliza o SINGRA C-S e concentra suas atividades principais no subsistema de Obtenção. Os demais subsistemas são utilizados para consulta e extração de dados.

Antes da implantação do SINGRA (por volta do ano 2000), utilizava-se, no SAbM, um SI com menos recursos. Tal SI denominado Gerência Local de Material (GLM) tinha um módulo de obtenção formulado para receber os dados em conformidade com a prescrição da Lei n.º 8.666/1993. Com a migração de dados para o SINGRA (Obtenção), houve a carga desse novo SI com os mesmos parâmetros do GLM, ou seja, tomando por base a mesma lei.

O advento da modalidade de licitação pregão, a partir do Decreto n.º 3.555/2000, estabeleceu um novo paradigma nas aquisições do setor público do Brasil, ainda mais com o salto para o pregão eletrônico em 2005. Contudo o SINGRA ainda tem a sua formatação típica da Lei de Licitações e Contratos de 1993, provocando redundância no lançamento de

dados e não há o aproveitamento de recursos de informações que propicie, por exemplo, a transferência de dados do COMPRASNET⁹ para o SINGRA e vice-versa.

Para Arkader (2009), as compras são vista como uma área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos. Há um movimento para a visão holística em relação à integração de fluxo de materiais e de informações, tanto interna quanto externamente, dentre as quais se destacam sistema de informação e cadeia de suprimentos com fluxos de valor

Nesse sentido, durante o Seminário de TI do Prof.º Claudio Pitassi foi destacado que as empresas também apresentam resultados aquém do esperado com a implantação de SI, sendo que é vislumbrado que a raiz do insucesso seja um baixo envolvimento dos gestores de negócio e no predomínio de um pensar majoritariamente tecnicista. (MARCHAND & HYKES, 2006 apud PITASSI, 2009)

Cabe destacar o desenvolvimento do Sistema de Obtenção da Marinha (SOMAR), posto em operação nos órgãos de compra no exterior e que, posteriormente, funcionará no COMRJ. (Anexo C – Extrato do Boletim de Ordens e Notícias n.º 462 de 7 de julho de 2009)

“[...] Na configuração das estratégias organizacionais, as tecnologias de Informação e comunicação (TICs) são vistas como um elemento central, que devem merecer uma atenção cada vez maior dos administradores contemporâneos”. (ALBERTIN, 2001 apud PITASSI, 2009, p. 1)

Segundo Pitassi (2009), com a intensificação da competição e a evolução da indústria de TI, as organizações demandam sistemas preocupados com a eficiência e eficácia dos processos de negócios. As organizações são sistemas sociais de processamento de informações. A TI serve para dar respaldo a tal necessidade.

Na página do COMRJ na INTERNET, as empresas interessadas podem obter os editais de licitações que sejam do seu interesse.

2.7 Os órgãos de compra no país

Os Órgãos de Compra são os responsáveis pela aquisição do material, no país ou no exterior. Esta atribuição, no caso do COMRJ, é exercida com base nas informações resultantes do Controle de Inventário efetuado pelo CCIM. Os Órgãos de Compra, no País,

⁹ O COMPRASNET é o Portal de Compras do Governo Federal (www.comprasnet.gov.br). É um módulo de um sistema corporativo do Governo Federal denominado Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), disponível aos usuários da Administração Pública. O COMPRASNET permite ao fornecedor e ao cidadão o acompanhamento dos pregões em andamento, além de outros serviços, gratuitamente. Conferindo à ferramenta grau de importância na fiscalização do gasto público pela sociedade.

são o COMRJ, as DE e Comando de Material do Corpo de Fuzileiros Navais (CMatFN) (BRASIL, 2006). Cabe às DE a aquisição de equipamentos militares e ao CMatFN a aquisição de veículos militares operacionais do Corpo de Fuzileiros Navais e os itens de SJ “O”. Já o COMRJ é órgão de compra no país, atendendo a diversas categorias de material, exemplificadas no anexo B.

2.8 Avaliação de desempenho do COMRJ no SAbM

Para a SGM-201 (BRASIL, 2006), o setor de apoio deve ser monitorado para que sua eficiência garanta eficácia de uma força naval. Portanto deve o SAbM possuir mecanismos de controle para avaliação do desempenho, por meio de indicadores, dos seus órgãos funcionais. No subsistema de controle do SINGRA, há ferramentas de controle dos processos executados no sistema. O CCIM, o COMRJ e os OD devem fazer uso do subsistema mencionado, permitindo o acompanhamento rotineiro das suas atividades. E promover as correções necessárias ao bom desempenho ao SAbM.

A mensuração de desempenho do SAbM abrange um determinado período de observação e é consolidada, segundo diversos critérios, tais como: organização militar, categoria de material, classificação do material e tipo e situação do documento a que se referem. Os indicadores de desempenho são enquadrados nos níveis estratégicos (voltado para suporte às decisões de alto nível, que venham a influenciar o SAbM no longo prazo), táticos (para as decisões de nível gerencial, que influenciam no médio prazo) e operacional (voltado para as decisões nesse nível). (BRASIL, 2006)

No caso do COMRJ, os indicadores estão todos no nível tático-gerencial. Não foi identificado nenhum indicador do COMRJ a influenciar o SAbM no longo prazo. Cabe destacar que o papel do COMRJ não é realizar licitações e sim que o material adquirido seja entregue ao OD em um prazo aceitável e com qualidade e preço acordados com o fornecedor.

A SGM-201 (BRASIL, 2006) definiu indicadores, tais como no Nível Estratégico: (Nível de Serviço, Nível de Serviço de Projetos, Valor contábil de estoque e Acurácia do estoque) e Nível Tático (Tempo de Obtenção, Tempo de Pagamento de Faturas, Agregação de PO a Processo, Ordens de Compra em atraso).

Não há outros indicadores, além dos mostrados no nível estratégico, e os indicadores mostrados no nível tático-gerencial são todos atinentes ao COMRJ.

Após ter sido por longos anos relegada a um papel tático e operacional – responsável pelo gerenciamento dia-a-dia da aquisição de bens e serviços – a área de compras

assume novo papel como suporte à estratégia corporativa. Hoje, um número cada vez maior de empresas e instituições de ponta em todo o mundo buscar reorientar estrategicamente suas atividades de compras. (ARKADER, 2009)

O fato de só haver indicadores da fase Distribuição no nível estratégico talvez possa ser considerado um equívoco. Considerando que o problema logístico é delimitado pelas fases do seu ciclo Determinação de Necessidades, Obtenção e Distribuição, ou melhor traduzindo “o que?”, “quando?”, “quanto?” e “como?”. As fases Determinação de Necessidades e Obtenção deveriam estar no mesmo nível da Distribuição, pois o problema logístico é equacionado ao serem respondidas as questões anteriormente apresentadas. E por se tratar de um ciclo, tais fases são interdependentes. Um exemplo: a Determinação de Necessidades é representada no SAbM pela Determinação Técnica de Necessidades (atividade técnica, realizada pelos órgãos técnicos) e Determinação Corrente de Necessidades (atividade gerencial, realizada pelo CCIM), cuja realização bem sucedida é fundamental para a fase de Obtenção, importando grande influencia nas atividades de compras, já que a partir delas poderá o COMRJ identificar “o quê?”, “quanto?” e “quando?” adquirir e acionar os mecanismos para equacionar o “como?” adquirir..

As necessidades de material do CCIM são implementadas pela emissão de documento no SINGRA denominado Pedido de Obtenção (PO) no qual é lançado o item, por meio da inserção em campo apropriado, do NE (com codificação, catalogação e caracterização sob responsabilidade do órgão técnico), com a quantidade requerida e o local de entrega (na maioria das vezes, um depósito primário - o OD).

Sendo o CCIM um órgão vizinho ao COMRJ¹⁰, as gerências de ambas as OM podem resolver pendências sobre quantidade e local de entrega com mais facilidade. No entanto problemas (não incomuns) com a caracterização do item dependem de avaliação do órgão técnico, demandando maior tempo para solucionar.

Exemplificando a partir da necessidade do COMRJ fazer a compra de alguns itens de sobressalentes. A AgCat, ao dar início a catalogação, tem de usar o método referencial, significando que não haverá uma descrição detalhada do item, e sim que ele estará vinculado a um determinado equipamento (por exemplo, uma bomba de óleo ou um motor de combustão), por meio de um código (disponível na documentação do SINGRA e que será usada no procedimento de compra) que seja do entendimento do pessoal da Marinha, que deverá manusear o equipamento, e os fornecedores. Não incomum os fornecedores não

¹⁰ O CCIM e o COMRJ estão localizados na área da Base de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro (BAMRJ), localizada na Av. Brasil, 10.500, Olaria, Rio de Janeiro.

identificarem o item. Com o uso do SINGRA, um servidor da Gerência de Sobressalentes do COMRJ lançaria no SINGRA (além de outras ações, com mensagem à DE, citando o ocorrido) a impossibilidade de adquirir o item com parâmetros pré-definidos no sistema, permitindo ao longo do tempo houvesse um indicador da fase determinação de necessidade, atingindo a parte técnica e corrente, pois ao tentar fazer um pedido de obtenção para aquele item poderá verificar que há pendências para ele. Tal mecanismo de controle poderia ser estendido a outras classes quando houvesse, quando o fornecedor se manifestasse durante um procedimento de compras dizendo que os padrões de mercado estão diferentes, mudança na embalagem, por exemplo.

3 COMPRAS: GESTÃO ESTRATÉGICA

O COMRJ é um órgão público, portanto tem de se valer de diversos instrumentos legais para levar a cabo sua atividade precípua que é manter o fluxo de fornecimento de itens de materiais desde as fontes de obtenção até os órgãos de distribuição do SAbM. Cabe citar os principais diplomas legais vigentes: Lei n.º 8.666/1993 (lei de licitações e contratos), lei n.º 10520/2002 (lei do pregão), lei complementar n.º 123/2008 (lei das micro e pequenas empresas), decreto n.º 3.555/2000 (regulamentação do pregão), decreto n.º 3.931/2001 (regulamentação da sistemática de registro de preços) e decreto n.º 5.450/2005 (regulamentação do pregão eletrônico).

O COMRJ deve estrita obediência aos instrumentos legais, na realização do gasto público com compras. A Lei de Licitações e Contratos (Lei n.º 8.666/1993) entende por: “Compra - toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente.” (BRASIL, 1993, Inciso III, Art. 6º)

Embora a realização de licitações ou afastamento de licitações (dispensa ou inexigibilidade) e celebração de contratos não seja o propósito final daquele órgão de compra (o objetivo do COMRJ é a garantia do fluxo de material no SAbM), é fundamental que os servidores civis e militares tenham pleno conhecimento das leis, decretos, instruções normativas e normas internas da Marinha, além do uso adequado dos sistemas de informações (COMPRASNET, SIAFI, SINGRA, e outros) disponíveis para registro das aquisições que se referem aos processos de compras e aos contratos. Decorrente de tal conhecimento, poderá exercer o controle sobre os processos de compras (licitações e afastamentos) a divulgar no COMPRASNET, os processos em andamento (pendentes de envio de documentos – de qualquer natureza – por parte das empresas licitantes), os processos homologados e os objetos adjudicados, os processos cancelados ou revogados, os lançamentos dos dados atinentes às empresas licitantes vencedoras, o acompanhamento do PO emitido pelo CCIM no SINGRA, as ordens de compras (OC) a emitir, a emissão da Nota de Empenho¹¹ da despesa no SIAFI, o acompanhamento das assinaturas (pelas autoridades responsáveis) da OC e Notas de Empenho a serem encaminhadas aos fornecedores, preparação dos dados de contrato, convocação da contratada, celebração do contrato, acompanhamento da entrega (importante mencionar que o uso do termo “acompanhamento” deve-se ao fato de não ser o próprio

¹¹ Documento registrado no SIAFI a ser encaminhado à empresa favorecida, indicando que a UGE está comprometendo recursos públicos ao seu favor e que será efetuado o pagamento, após a entrega do bem ou a prestação do serviço efetuada.

COMRJ a receber o material e sim, na grande maioria dos casos, o OD) dos itens nos prazos, preços e qualidade acordados.

As atividades desenvolvidas são inúmeras e as mencionadas, anteriormente, tomam parte dos macroprocessos mapeados naquela OM.

A END indica, também, um caminho por onde poderão seguir as compras de material de defesa:

A reorganização da indústria nacional de material de defesa: desenvolvimento tecnológico independente [...]

2. Estabelecer-se-á, para a indústria nacional de material de defesa, regime legal, regulatório e tributário especial. Tal regime resguardará as empresas privadas de material de defesa das pressões do imediatismo mercantil ao eximi-las do regime geral de **licitações**; as protegerá contra o risco dos contingenciamentos orçamentários e assegurará a continuidade nas **compras públicas** [...]

7. Estabelecer-se-á, no Ministério da Defesa, uma Secretaria de Produtos de Defesa. [...] Caberá ao Secretário executar as diretrizes fixadas pelo Ministro da Defesa e, com base nelas, formular e dirigir a política de **compras** (grifo nosso) de produtos de defesa, inclusive armamentos, munições, meios de transporte e de comunicações, fardamentos e materiais de uso individual e coletivo, empregados nas atividades operacionais. O Ministro da Defesa delegará aos órgãos das três Forças poderes para executarem a política formulada pela Secretaria quanto a **encomendas e compras** de produtos específicos de sua área, sujeita tal execução à avaliação permanente pelo Ministério. O objetivo será implementar, no mais breve período, uma política centralizada de **compras** produtos de defesa capaz de:

(a) otimizar o dispêndio de recursos;

(b) assegurar que as **compras** obedeam às diretrizes da Estratégia Nacional de Defesa e de sua elaboração, ao longo do tempo; e

(c) garantir, nas decisões de **compra**, a primazia do compromisso com o desenvolvimento das capacitações tecnológicas nacionais em produtos de defesa. [...] (BRASIL, 2008, p. 34 a 36, grifo nosso)

Logística [...] 1. O Ministério da Defesa proporá a modificação de sua estrutura regimental, de forma a criar órgão a si subordinado encarregado de formular e dirigir a política de **compras** de produtos de defesa. (BRASIL, 2008, p. 60, grifo nosso)

A intenção da END não é partir para centralização de compras de material para as Forças Armadas. Seus objetivos são manter uma política de compras no âmbito do ministério da Defesa, ou seja, as diretrizes virão do nível político, no sentido TOP-DOWN. Diante do que dispõe a END, pode ser visto o caráter estratégico com que a função compras deve ser encarada. Nesse sentido, há um reforço nas atividades de obtenção, organizacionalmente estruturada na MB, por meio do SAbM. De forma que pode ser uma vantagem possuir um sistema com um órgão de compras estruturado na assimilação das diretrizes.

Atividade de compras requer controles gerenciais (baseado em SI, diga-se) que possam atuar nas três dimensões do COMRJ: os procedimentos de compras, setor financeiro (pagamento de fornecedores, em especial) e acompanhamento dos contratos. Ressalta-se a importância de controle de pessoal, notadamente, a figura do pregoeiro, pois tal agente responde pela UGE, durante a realização da sessão do pregão, tendo autonomia para deliberar atos jurídicos.

Para Merchant (1982 apud SANCOVSCHI, 2009), o processo básico do controle é estabelecer padrões, medir o desempenho e corrigir desvios. Um bom sistema de controle visa a ação, identificando as variações em relação ao plano original e indicando as pessoas para fazer as correções. Os controles devem focalizar resultados. Para evitar problemas de controle, deve-se estabelecer táticas, conforme o objeto do controle: ações específicas, resultados e pessoal. O controle sobre o comportamento do pessoal é o mais complexo, pois é baixa a capacidade de medir resultados, e é ruim o conhecimento sobre determinadas ações. A necessidade do controle vai depender do impacto na organização como um todo.

Os empregados que têm certeza que suas ações serão notadas com relativa rapidez serão afetados de maneira mais forte por um sistema de prestação de contas de ações do que aqueles que acham que a chance de serem observados é pequena. Portanto, a supervisão direta constante deve proporcionar controle mais severo do que uma auditoria por amostragem algum tempo depois. (MERCHANT, 1982 apud SANCOVSCHI, 2009, p. 8)

3.1 Enfoque estratégico de compras

Para Baily et al (2000), tradicionalmente, compras fazem parte das atividades operacionais diárias, embora não venham dando à organização a contribuição de que é capaz. Compras devem tomar parte das decisões táticas e estratégicas. “Uma operação de compras estratégica proativa pode dar à organização uma vantagem competitiva ao reduzir o desperdício na cadeia de valor. Entretanto, as estratégias de compras não podem ser desenvolvidas isoladamente” (p. 38)

Embora o embasamento teórico da função compras como parte da estratégia das organizações, seja voltada para o setor empresarial. Não há perda de aderência quando ela é voltada para o setor público, haja vista que, mesmo não visando o lucro, a administração pública (em que pese, a exorbitância sobre o ente privado) busca, grosso modo, o mesmo que uma empresa: justo **PREÇO**, cumprimento dos **PRAZOS** e compromisso com a **QUALIDADE** do produto.

Nesse sentido, segue parte do artigo quinze da Lei n.º 8.666/1993: “Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão: [...] III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do **setor privado**; [...]” (BRASIL, 1993, grifo nosso)

Até o advento do COMRJ, em 1994, a área de compras era dispersa dentro da estrutura do SAbM e até mesmo na Marinha como um todo¹². O extinto Centro de Controle de

¹² Em meados da década de 1990, houve a centralização das atividades de aquisições públicas em diversas UGE, normalmente, os critérios da centralização foram a expertise da OM, no manejo das ferramentas de orçamento, finanças e licitações.

Estoque da Marinha comprava itens de CLG, sobressalentes de máquinas e motores e material comum. A cargo do DepSubMRJ, ficavam as aquisições de gêneros alimentícios. As aquisições de fardamento eram feitas por uma unidade extinta chamada Serviço de Reembolsáveis da Marinha. Veículos administrativos eram comprados pela própria DAbM. As aquisições de munições e de material de saúde eram de responsabilidade da DE, respectivamente, Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha (DSAM) e Diretoria de Saúde da Marinha (DSM). As aquisições do material de SJ “O” eram feitas pelo Comando de Apoio do Corpo de Fuzileiros Navais, atualmente CMatFN. Por si só a criação do COMRJ foi um passo adiante na estruturação da fase do ciclo logístico obtenção.

Talvez seja correto dizer que a criação do COMRJ tenha sido uma forma de encarar compras sob o enfoque estratégico. Naquele momento a alta Administração Naval resolveu estabelecer uma organização militar que centralizasse a maior parte das compras no âmbito do SAbM, de início CLG, sobressalentes, gêneros alimentícios, fardamento, material comum e veículos de uso administrativo. No final da década de 1990, houve a decisão que as compras de munição e pirotécnicos também passassem para o COMRJ e, no final de 2007, as compras de material de saúde (SJ “Q”) passaram a ser executadas pelo COMRJ. No que se refere aos itens de matéria do SJ “O”, a responsabilidade pela sua aquisição ainda é do CMatFN que utiliza o SINGRA como ferramenta de SI para dar suporte às suas aquisições. Sob tal perspectiva, pode-se dizer que é exequível, no âmbito técnico-administrativo, passar as compras dessa classe de material para o COMRJ.

O COMRJ conta com recursos humanos que detém a capacidade para fazer uso dos mecanismos legais com efetividade. Destaca-se, nesse contexto, o lançamento do Decreto n. ° 5.450/2005 (BRASIL, 2005), que tornou prioritário o uso da modalidade pregão, preferencialmente, na forma eletrônica, em detrimento das modalidades definidas na Lei n. ° 8.666/1993. Acredita-se que tenha sido o COMRJ a realizar o primeiro pregão eletrônico no âmbito da MB, fazendo, inclusive, a disseminação sobre o uso da nova ferramenta para diversas UGE que se viram obrigadas a utilizar o pregão eletrônico, sem que o conhecimento sob a nova ferramenta estivesse sedimentado entre os seus usuários.

Os problemas associados com as atividades e o valor são principalmente enfrentados pela organização tradicional com a tendência a alocar e organizar o trabalho mais em base funcional – compras, finanças, produção, etc. Cada área busca atingir seus objetivos individualmente. A tendência atual é que as atividades sejam organizadas por processo. As compras precisam estar integradas á estratégia corporativa para ser bem sucedida. As compras

são vista como uma área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos. (BAILY et al, 2000)

Segundo Arkader (2009), as decisões de compra têm de estar alinhadas com as decisões estratégicas da organização. A orientação estratégica de compras implica mudança na política e procedimento de compras e, também, o estreitamento das relações com as áreas da instituição.

No SABM, os órgãos de execução, embora tenham atingido um bom nível de profissionalismo nas áreas de negócio que atuam, considerando o ciclo logístico, devem privilegiar os esforços para aumentar a sinergia entre os componentes do sistema, visualizando as suas atividades com ênfase estrita no processo.

Na visão de Baily et al (2000), o envolvimento ativo do fornecedor pode reduzir custos. Empenho com os custos estratégicos de suprimentos em vez de os preços no curto prazo.

Embora seja um estudo sobre gasto público, a aproximação com o fornecedor parece algo que não soe dentro de uma normalidade legal, mas é intensa a relação entre o COMRJ e os seus fornecedores. Podem-se destacar áreas estratégicas em que se desenvolve negociação do tipo ganha-ganha: aquisições de combustível e munição são exemplos.

Para Baily et al (2000), um dos principais problemas que o setor de compras se vê às voltas é o fracasso em desenvolver um papel estratégico proativo. Em que extensão a eficácia da função dependerá mais do estágio de desenvolvimento, seja ele administrativo seja estratégico, reativo ou proativo?

Podem-se observar nas atividades do COMRJ compras reativas (enfoque funcional) e compras proativas (enfoque do processo). Inúmeros são os exemplos de um e de outro. Às vezes, emergências se impõem, obrigando que as aquisições sejam reativas. É o caso das compras para atender os hospitais de campanha de combate a dengue em abril de 2008. Houve o caso de aquisições decorrentes da construção da Corveta Barroso que inicialmente não era atribuição do COMRJ. Há aquisições inopinadas para o Navio-Escola Brasil e para a Estação Antártica Comandante Ferraz, localizada no continente antártico, suprida nas viagens anuais do Navio de Apoio Oceanográfico Ary Rongel.

Outros casos são os pedidos feitos pelo CCIM para atender requisições de material de organizações militares, em que o procedimento de compra deve ser iniciado com maior prioridade em relação aos demais. Provocando mais atrasos no funcionamento das atividades como um todo. Além de sobre carregar todo o pessoal envolvido. Sem contar que ocorrem pedidos de obtenção com valores financeiros reduzidos (dezenas de reais), cuja

compra se dará isoladamente. Há casos em que o custo da emissão da ordem de compra é superior ao valor do produto.

Há uma busca constante em planejar as aquisições, vislumbrando situações em demandas reprimidas, descontigenciamento de recursos ou destaque de créditos.¹³ Nestes casos, o COMRJ, utilizando a sistemática de registro de preços, poderá realizar o gasto público judiciosamente na aquisição de itens de interesse da Força. Devem ser buscados caminhos que levem a bom termo suas atribuições com efetividade - eficácia (manter o adequado fluxo de material no SAbM, sem solução de continuidade) e eficiência (contribuindo para a melhoria do gasto público).

3.2 Gestão de pessoas e gestão do conhecimento

A adoção da gestão de pessoas fundamentada em competência requer que se identifiquem com clareza quais as lacunas ou deficiências em seu quadro funcional que possam retardar ou bloquear o atingimento dos objetivos estratégicos da organização. Para suprir ou sanar tais deficiências, devem ser colocadas a serviço do desempenho organizacional várias dimensões funcionais da gestão de pessoas como a captação e seleção de talentos, a remuneração e o reconhecimento, a avaliação de desempenho e, em especial, a educação continuada. (ROCHA-PINTO, 2005)

O conceito de Fleury e Fleury (apud Rocha-Pinto *et al.*, 2005, p. 36) define competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento”.

No COMRJ, o conhecimento, as habilidades e as atitudes estão juntos a capacidade de desempenho dos servidores. Neste caso, fica evidenciada a necessidade constante de treinamento e desenvolvimento, principalmente, quando se observa a rotatividade do pessoal militar em que são raros os casos de substituição em que haja o mesmo nível entre aquele que sai e o que chega. O próprio desenvolvimento do pessoal poderá ser um indicador de desempenho (ou performance) na perspectiva do controle de pessoal e no entendimento de que o COMRJ é uma prestadora de serviços para o SAbM.

¹³ Alocação de recursos públicos de um órgão em favor da Marinha, normalmente decorrente de acordo entre as instituições que propiciam a aquisição de material. São exemplos convênios firmados com a Agência Nacional de Petróleo e a Fundação Nacional de Saúde.

Equipes treinadas com pleno domínio das suas atividades na organização, provavelmente, estarão mais motivadas, comprometidas com a organização e prontas a agregar mais valor ao negócio.

Até o início da década de 1990, contava o Corpo de Intendentes da Marinha (CIM) com um centro de especialização, onde hoje está localizada a BAMRJ, era o Centro de Instrução Almirante Newton Braga, à época local de realização do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO), atualmente realizado no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW) na Ilha das Enxadas.

A proximidade do CIANB com o COMRJ, CCIM e depósitos talvez possa ser um fator de melhorar o entendimento das atividades de abastecimento, pela formação de massa crítica na área da logística. Provavelmente, não haveria perda do enfoque em administração, finanças e auditoria, pois a BAMRJ não é muito distante das DE que controlam tais assuntos, localizadas no Centro da cidade e são desenvolvidos programas específicos de mestrado em contabilidade e administração para oficiais do CIM.

O CIAW realiza um curso de aperfeiçoamento avançado em logística e administração (nível de especialização) com recursos da DAbM, cursos de curta duração em licitações, formação de pregoeiros, organização e métodos, e informática administrativa e de redes. A BAMRJ conta hoje com diversas salas de aula com estações de trabalho, laboratório de informático, uma biblioteca que pode ser aumentada e um amplo auditório.

Uma estrutura apropriada talvez possa contribuir para o treinamento do pessoal do COMRJ (e das outras OM), pois contará com os recursos adequados ao desenvolvimento do ensino.

3.3 Mensuração de desempenho

Atinente à medida de desempenho, ressalta-se a perspectiva do Professor José Francisco Rezende, para quem as providências, que envolvem a implementação da mensuração equilibrada, estão sumarizadas, a seguir (REZENDE, 2009, p. 5):

- a) Alinhamento organizacional: reunião e análise dos mecanismos de gestão, identificação dos focos de administração estratégica;
- b) Modelagem de medidas e medidores: seleção e modelagem de perspectivas e foco, teste de consistência em relação à estratégia, aos níveis organizacionais e ao ciclo de gestão;
- c) Desenvolvimento de instrumentos de acompanhamento: seleção de indicadores por nível organizacional e por perspectiva/foco, avaliação de existência de dupla contagem ou de não-discriminação, definição de instrumentos de avaliação – quantitativos e qualitativos, estudo da aplicação de medidores de alcance das metas em função do risco – réguas de dispersão;

- d) Estabelecimento dos “outputs”: mapas, navegadores, placares e outros, desdobramento por nível organizacional, desenvolvimento da matriz de ponderação, estabelecimento dos conceitos e das réguas de “scores”;
- e) Pré-testagem: aplicação restrita dos instrumentos num prazo, numa situação e num local determinado dentro da organização para aferir a efetividade¹⁴ das soluções de mensuração desenvolvidas;
- f) Detalhamento das rotinas administrativas e do modelo de dados: preparação dos normativos e do dicionário de dados, identificação dos procedimentos e das funções, estabelecimento de parâmetros de diálogo e de navegação no sistema; e
- g) Elaboração dos planos de comunicação e de capacitação: identificação dos principais atores ao longo do processo de disseminação, seleção de mídias, estabelecimento de calendários, criação de cartilhas e folheteria, adoção de consultores internos ou multiplicadores para facilitar sedimentação de conceitos.

O COMRJ não pode ser encarado como uma organização militar típica, piramidal e sua estrutura organizacional rígida, mas sim como uma organização de compras que tem de atuar na economia do conhecimento, a fim de prestar serviços de qualidade aos usuários do SABM. Talvez seja possível conceber um placar de metas (BSC), utilizando os indicadores do nível tático-gerencial que sejam unidos a outros indicadores tangíveis como, por exemplo, o custo do COMRJ emitir uma ordem de compra ou um contrato. E buscar indicadores intangíveis ou que fujam ao controle da direção da OM, como por exemplo, o nível de treinamento e desenvolvimento do seu pessoal (civil e militar) e a rotatividade dos militares na OM.

A partir de 2007, a Diretoria de Administração da Marinha passou a disseminar um programa de desenvolvimento de planejamento estratégico denominado Programa Netuno. O Programa Netuno tem como finalidade permitir que as organizações da Marinha estabeleçam objetivos estratégicos. O planejamento estratégico do programa, no âmbito da DAbM, não está sendo desenvolvido sob a forma TOP-DOWN. Exemplificando, no caso do COMRJ (Anexo D - Planejamento Estratégico do COMRJ), o planejamento não foi decorrente do planejamento estratégico da DAbM.

As metas do planejamento estratégico do COMRJ têm de estar perfeitamente alinhadas com as DAbM, a fim de assegurar que os esforços produzam resultados alinhados com a visão geral do setor para contribuir para o cumprimento da missão da Marinha.

Destaca-se que a medida do desempenho é um fator condicionante para o sucesso da organização, permitindo a constante verificação dos rumos que a instituição segue e a identificação de desvios. Portanto, os programas de gestão têm de estar voltados para o alinhamento da instituição com um todo e tem de incluir medidas do desempenho das atividades, inclusas nesse caso indicadores intangíveis.

¹⁴ No entendimento do Prof^o José Francisco Rezende, efetividade é o conjunto eficácia e eficiência.

4 CONCLUSÃO

O COMRJ é uma instituição pública, voltada, exclusivamente, para realizar aquisições, utilizando as ferramentas típicas da administração pública, em suma, leis, decretos, instruções normativas e outros aparatos técnico-administrativos. No âmbito da MB, está instituído um sistema de caráter organizacional, o SAbM, do qual o COMRJ é um dos órgãos de execução.

Na consecução dos seus objetivos, o COMRJ atua segundo a tendência de que a função compras deve-se ater ao nível tático-gerencial e operacional, em detrimento da corrente atual que advoga uma visão estratégica de compras. No âmbito do Ministério da Defesa, o lançamento da END reforça a visão estratégica de compras, pois traz uma concepção de estabelecimento de políticas que venham a ser disseminadas às Forças Armadas. Para a MB que já conta com organizações específicas para compras, dentre as quais o COMRJK, pode trazer maior facilidade na assimilação de diretrizes emanadas.

Embora o enfoque seja compras deste trabalho, há sempre a necessidade de aumentar a sinergia entre os órgãos de execução do SAbM, primordialmente apoiado em SI, de forma a garantir o desenvolvimento de compras proativas, pois as fases do ciclo logístico são interdependentes. Perseguindo a eficácia, ou seja, o fluxo de suprimentos no SAbM, buscando a eficiência do sistema como um todo, contribuindo para um melhor gasto público.

As atividades do COMRJ são dependentes do conhecimento, habilidades e atitudes dos servidores que lá atuam, daí a necessidade de processos de desenvolvimento de capacitação e treinamento. A instalação de um centro de treinamento sediada onde se localiza o COMRJ (como já existiu no passado) talvez seja uma forma assegurar um melhor desenvolvimento das habilidades do pessoal.

A função compras deve contar com indicadores de desempenho adequados ao nível estratégico que pretende assumir. Integrados aos objetivos maiores da Marinha no que se refere ao suprimento de material, devendo ser buscado tanto os valores tangíveis, quanto os intangíveis.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Luis A. **Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação**. Revista de Administração de Empresas – RAE, v.41, n.3, p.42-50, 2001.

ARKADER, Rebecca. **Gestão Estratégica de Compras**. Rio de Janeiro, Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ), 2009. Módulo de Ensino.

BAILY, P. et al. **COMPRAS: princípios e administração**. São Paulo, Atlas, 2000.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 4.320 de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal**. Brasília, DF, 19964. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L4320.htm>> Acesso em: 10 Jul. 2009.

_____. _____. Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm> Acesso em: 10 Jul. 2009.

_____. _____. Emenda constitucional n. 19 de 4 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências**. Brasília, DF, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm> Acesso em: 10 Jul. 2009.

_____. Escola de Guerra Naval. **FI-221 – Noções sobre Teoria Geral dos Sistemas**. Rio de Janeiro, RJ, 2004.

_____. Estado-Maior da Armada. **EMA-400 – Manual de Logística da Marinha**. 2ª rev. Brasília, DF, 2003.

_____. Presidência da República. Decreto n. 3.555 de 8 de agosto de 2000. **Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns**. Brasília, DF, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/D3555.htm> Acesso em: 10 Jul. 2009.

_____. _____. Decreto n. 3.931 de 19 de setembro de 2001. **Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências**. Brasília, DF, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3931htm.htm> Acesso em: 10 Jul. 2009.

_____. _____. Decreto n. 5.450 de 31 de maio de 2005. **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências**. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm> Acesso em: 10 Jul. 2009.

_____. _____. Decreto n. 6.703 de 18 de dezembro de 2008. **Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/eventos_temporarios/2008/estrat_nac_defesa/estrategia_defesa_nacional_portugues.pdf> Acesso em: 10 Jul. 2009.

_____. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-201 – Normas para Execução do Abastecimento**. 5ª rev. Brasília, DF, 2006.

FIGUEIREDO, Kleber F. **Gestão de Serviços**. Rio de Janeiro, Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ), 2009. Módulo de Ensino.

FORD, R.C. et al. **Delivering Excellent Service: lessons from the best firms**. California Management Review, v. 44, n. 1, Fall. 2001.

FRANÇA, Júnia L; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: UFMG, 2007

MARCHAND, Donald A. HYKES, Amy. **Design to fail: why IT – enable business projects underachieved?** IMD, Perspectives for Managers, n.138, october 2006

MERCHANT, K.A. **The control function of management**. Sloan Management Review, v.23, n.4, p. 43-55, Summer 1982.

PITASSI, MORENO JR. **O Ensino de SI nos cursos de Administração**. In: PITASSI, Claudio. **Seminário de tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro, Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ), 2009. Módulo de Ensino.

REZENDE, JF. **BALANCED SCORECARD: Sistema para mensuração e acompanhamento da performance organizacional**. Rio de Janeiro, Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ), 2009. Módulo de Ensino.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

_____, Sandra Regina da. **Comportamento organizacional II – gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ), 2009. Módulo de Ensino.

SANCOVSCHI, Moacir. **Controle gerencial**. Rio de Janeiro. Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ), 2009. Módulo de Ensino.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Introdução ao estudo de metodologia científica**. Rio de Janeiro. Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ), 2009. Módulo de Ensino.

ANEXO B

Extrato do Anexo A da SGM-201 (BRASIL, 2006)

Exemplos de Símbolo de Jurisdição e Níveis de Responsabilidade

ÓRGÃO DE DIREÇÃO			ÓRGÃO DE EXECUÇÃO				
SJ	Técnica	Gerencial	Técnico	Controle	Obtenção País	Distribuição	
B	DAbM	DAbM	DAbM	DAbM	COMRJ	DAbM	Viaturas Administrativas.
C	DEN	DEN	DEN	DEN	DEN	DepSMRJ	Equipamentos, equipagens, acessórios, equipamentos de teste e ferramentas especiais dos seguintes sistemas existentes nos navios, em geral: estrutural; acessórios de convés; propulsão; geração e distribuição de energia elétrica [...]
CH	DEN	DAbM	DEN	CCIM	COMRJ	DepSMRJ DepNavRe	Componentes não-eletrônicos do material de SJ "C".
E	DEN	DAbM	DEN	CCIM	COMRJ	DepMCMRJ DepNavRe	Tintas, vernizes, indutos e produtos correlatos, não destinados ao emprego exclusivo em instalações nucleares. Substâncias e produtos químicos, não discriminados em outro símbolo de jurisdição.
G	DAbM	DAbM	DAbM	CCIM	COMRJ	DepMCMRJ DepNavRe	Material Comum
J	DSAM	DAbM	DSAM	CCIM	COMRJ	CMM	Munição de armas portáteis, não-portáteis e NBQ, granadas, explosivos, minas terrestres, pirotécnicos, seus componentes específicos e ...
M	DAbM	DAbM	DAbM	CCIM	COMRJ	DepSubMRJ DepNavRe	Gêneros alimentícios e suas embalagens especiais.
Q	DSM	DAbM	DAbM	CCIM	COMRJ	DepMSMRJ	Medicamentos e artigos de saúde. Substâncias e produtos químicos de uso específico da área de saúde.
U	DAbM	DAbM	DAbM	CCIM	COMRJ	DepFMRJ DepNavRe	Blusas, calçados, calças, camisas, meias, fardamentos em geral e tecidos
W	DEN	DAbM	DEN	CCIM	COMRJ	DepCMRJ DepNavRe	Combustíveis, lubrificantes e graxas, exceto os destinados ao emprego exclusivo em instalações nucleares.

ANEXO C
MARINHA DO BRASIL
DIRETORIA DE COMUNICAÇÕES E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA
MARINHA
BOLETIM DE ORDENS E NOTÍCIAS
Nº 462 DE 7 DE JULHO DE 2009
GERAL

[...]

DIRETORIA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA

Em 26JUN, foi colocado em operação uma primeira versão do Sistema de Obtenção da Marinha (SOMAR), sistema que será utilizado inicialmente pelas Comissões Navais no Exterior (CNE) para registro e acompanhamento das obtenções das Solicitações ao Exterior (SE), e, posteriormente, no Centro de Obtenção da Marinha no RJ (COMRJ). A entrada em produção deste novo subsistema do SINGRA proporcionará a melhoria na qualidade do serviço prestado às OMS, permitindo uma maior interação, via sistema, entre as CNE e usuários no Brasil, além do acompanhamento efetivo de suas solicitações. Para tanto, foram introduzidas modificações na tela de inserção e consulta de SE, no SINGRA.

Alerto aos usuários do sistema para a leitura, no quadro de avisos do SINGRA, das novas orientações e alteração de procedimentos, bem como dos documentos disponibilizados na página da DAbM na Intranet.

[...]

BONO Nº 462/2009.

Visite a página da Marinha na Internet – www.mar.mil.br onde poderão ser conhecidas as atividades desenvolvidas pela Marinha.

ANEXO D

Extrato do Planejamento Estratégico do COMRJ

(Transmito à DAbM por meio do ofício n.º 499 de 6 de novembro de 2007 do COMRJ)

ORGANIZAÇÃO

Para cumprir as suas tarefas o Centro de Obtenção está assim estruturado:



MISSÃO

Promover a procura e a aquisição do material cuja responsabilidade lhe seja atribuída a fim de contribuir para as atividades de abastecimento da Marinha do Brasil.

VALORES

- . **Honestidade** – somos honestos nos relacionamentos com o público interno e externo;
- . **Ética** – atendimento dos padrões morais de acordo com as crenças básicas da sociedade, leis, regulamentos e expectativas públicas;
- . **Excelência** – prestação de serviços de alta qualidade aos nossos clientes;
- . **Criatividade** – estabelecimento de condições favoráveis para a geração de novas idéias para a solução de problemas ou para a realização de trabalhos ou atividades;
- . **Compromisso com os clientes** – buscamos relações saudáveis, profícuas e eficazes com os nossos clientes (internos e externos) baseadas na compreensão das necessidades mútuas;
- . **Espírito integrador** – buscamos a integração com as demais Forças e com os nossos fornecedores, na busca de soluções para o atendimento das necessidades da MB;
- . **Camaradagem** – buscamos trabalhar em um ambiente baseado na lealdade entre todos os membros da OM e na cooperação para o cumprimento das tarefas da OM;

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

CENÁRIOS DE REFERÊNCIA

Foram considerados os seguintes cenários para o Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro:

CAMPO	CENÁRIO
POLÍTICO	- Aumento da integração entre as Forças
ECONÔMICO	- A curva de créditos orçamentários para a MB (OCC) sofrerá elevação considerável nos próximos anos. - A MB continuará a privilegiar a indústria nacional em detrimento da estrangeira.
RECURSOS HUMANOS	- O cenário da diferença entre TL e Efetivo dificilmente será alterado; - O contingente de pessoal civil tende a se reduzir devido à falta de concursos de admissão, concorrendo para uma degradação da qualidade das tarefas executadas.
TECNOLÓGICO	- O SINGRA poderá ganhar novas atribuições em seu desenvolvimento constante.

OPORTUNIDADE E AMEACAS

OPORTUNIDADES	AMEACAS
Aumento da padronização do material das Forças Armadas	Degradação da qualidade das atividades executadas pelo COMRJ fruto do incremento das tarefas sem a contrapartida em pessoal.
Investimento no preparo técnico-profissional dos militares e servidores civis para o desempenho da atividade-fim.	Não atendimento pelo SINGRA das atividades executadas pelo COMRJ.
Investimento em capacitação de pessoal e modernização dos meios de TI.	
Busca de fornecedores de qualidade e comprometidos com a MB.	

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
O COMRJ possui todos os seus processos mapeados	Falta de pessoal.
Atividades Gerenciais integradas ao SAbM através do SINGRA	Falta de cultura de Planejamento Estratégico.
Pessoal capacitado para o exercício das tarefas com qualidade	
Bom conceito junto aos fornecedores	Atendimento aos fornecedores incipiente.
Informatização em nível muito bom no COMRJ	Baixa motivação dos Servidores Civis.
Informatização em nível elevado	

VISÃO DE FUTURO DO COMRJ

“Até 2012, tornar-se um Centro de Referência no âmbito do Ministério da Defesa, no processo de obtenção no país para suprir as necessidades das Organizações Militares da Marinha, fruto da credibilidade adquirida pelos seus serviços e pela capacitação reconhecida de seu pessoal.”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA OM E METAS DECORRENTES

OBJETIVOS		METAS DECORRENTES
1	Aperfeiçoamento das informações prestadas ao público interno e externo através de TI.	Incrementar as informações disponíveis na página da Internet/intranet.
2	Aumento da capacitação técnico-profissional do pessoal.	Estabelecer mapas de cursos, adestramento e treinamentos a serem realizados na MB ou extra-MB.
3	Incremento na busca de fornecedores de qualidade e comprometidos com a MB.	Estabelecer cronograma de visitas a empresas e feiras de produto.
4	Promover a qualidade dos serviços prestados pelo COMRJ.	Aumentar o nível de satisfação com os serviços prestados pelo COMRJ.
5	Melhoria das atividades gerenciais do COMRJ.	Buscar, junto à DAbM, a inserção de novas possibilidades no SINGRA.
6	Estabelecimento de ambiente favorável ao aumento da motivação da tripulação.	Aumentar a motivação do pessoal do COMRJ.

INDICADORES DE DESEMPENHO

- Ordens de Compra em Atraso;
- Tempo de Obtenção no País;
- Tempo de Pagamento das Faturas; e
- Índice de Satisfação dos Clientes.

PLANO DE AÇÃO

OBJETIVO	TAREFA	RESP	PRAZO	CUSTO
Aperfeiçoamento das informações prestadas ao público interno e externo através de TI	Inserir na página do COMRJ link para consulta das Notas Fiscais.	30	MAR/09	-
	Inserir na página do COMRJ link para levantamento da satisfação dos clientes.	30	AGO/08	-
	Inserir na página do COMRJ link para consulta às Atas de Registro de Preços.	20/30	ABR/08	-
Aumento da capacitação técnico-profissional do pessoal	Identificar as necessidades de capacitação do pessoal.	20	MAR/08	-
	Solicitar vagas no PGI.	20	AGO/08	-
	Inscrever em cursos extra-MB.	20	ABR/08	30.000,00
Incremento na busca de fornecedores de qualidade e comprometidos com a MB	Levantar empresas a serem visitadas.	10/30	ABR/08	-
	Realizar visitas nas empresas selecionadas.	10/30	MAI/08 a NOV/12	6.000,00/ano
	Levantamento de feiras de produtos.	10/30	ABR/08	-
	Realizar visita às feiras de produtos selecionadas.	10/30	MAI/08 a NOV/12	4.000,00/ano
	Apresentar à DAbM subsídios para alterações das Normas Técnicas.	011	MAR/08 a NOV/12	-
Promover a qualidade dos serviços prestados pelo COMRJ	Verificar os processos do COMRJ e efetuar os ajustes necessários.	10/20/30	DEZ/09	-
	Efetuar as alterações no Regulamento e Regimento Interno fruto do incremento das tarefas do COMRJ.	20	MAI/08	-
Melhoria das atividades gerenciais do COMRJ	Levantar e propor à DAbM as necessidades do COMRJ ainda não contempladas no SINGRA.	10/20/30	MAI/12	-
Estabelecimento de ambiente favorável ao aumento da motivação da tripulação	Melhoria das instalações de lazer da guarnição.	20	OUT/12	60.000,00
	Realizar estudo sobre Funções Comissionadas Técnicas para os Servidores Cíveis.	20	JUL/09	-
	Propor à DAbM Funções Comissionadas Técnicas para os Servidores Cíveis do COMRJ.	20	DEZ/09	-