

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC(IM) WILLIAM DA SILVA BARRETO

A TERCEIRIZAÇÃO PARCIAL DA ARMAZENAGEM FRIGORIFICADA
DE GÊNEROS NA MARINHA DO BRASIL E AS SUAS IMPLICAÇÕES
NAS ATIVIDADES DO COMANDO

Rio de Janeiro

2008

CC(IM) WILLIAM DA SILVA BARRETO

A TERCEIRIZAÇÃO PARCIAL DA ARMAZENAGEM FRIGORIFICADA
DE GÊNEROS NA MARINHA DO BRASIL E AS SUAS IMPLICAÇÕES
NAS ATIVIDADES DO COMANDO

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF(IM) Roberto Pinto de Araujo

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2008

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	LOGÍSTICA MILITAR E FUNÇÕES LOGÍSTICAS.....	4
2.1	Logística Militar.....	4
2.2	Funções Logísticas.....	4
2.2.1	Função Logística Suprimento na MB.....	5
2.3	Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM).....	6
3	TERCEIRIZAÇÃO.....	7
3.1	Origens e evolução.....	7
3.2	Principais motivos para terceirizar.....	9
3.3	Estabelecimento de parceria estratégica.....	10
3.4	Formalização da Terceirização.....	11
4	A TERCEIRIZAÇÃO PARCIAL DA ARMAZENAGEM FRIGORIFICADA DE CARNES NA MB.....	12
4.1	Definição do Problema.....	12
4.2	Por que a MB não constrói uma frigorífica de grande porte, “reassumindo” a armazenagem frigorificada?.....	14
4.3	Responsabilidade pela terceirização da armazenagem frigorificada.....	14
4.4	As implicações da terceirização no exercício do Comando.....	15
5	CONCLUSÃO.....	16
	REFERÊNCIAS.....	19
	APÊNDICE.....	20

1 INTRODUÇÃO

A Logística, na esfera militar, sempre teve papel importante e, em muitas guerras, foi fator decisivo no resultado do combate, devendo ser analisada no mesmo nível da Estratégica e da Tática.

O acelerado desenvolvimento tecnológico mundial, decorrente das invenções da locomotiva e do navio a vapor, e posteriormente dos veículos automotivos, e a descoberta do petróleo e sua utilização como combustível, fizeram com que as guerras pudessem ocorrer e serem sustentadas a longas distâncias do território de um dos Estados beligerantes, incrementando a capacidade de projetar poder, o que redundou em aumento da importância da Logística no meio militar.

Atualmente a Logística também possui posição de destaque no meio empresarial, o que pode ser comprovado pelos inúmeros estudos e livros que tratam deste assunto.

Foi no contexto da II Guerra Mundial (1939-1945) que a Terceirização despertou a atenção dos empresários, em vista da necessidade das indústrias bélicas concentrarem seus esforços na execução de suas respectivas atividades-fim.

Este trabalho tem como propósito abordar a aplicação da Terceirização na Função Logística Suprimento na Marinha do Brasil (MB), em especial na atividade de armazenagem frigorificada de carnes no Deposito de Subsistência da Marinha no Rio de Janeiro (DepSubMRJ), em tempo de paz, bem como verificar se é vantajosa a manutenção da Terceirização e analisar as implicações desta Terceirização nas atividades de Comando.

Para tal, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documental em publicações e normas que regem a Logística militar na MB, e pesquisa científica baseada nas informações obtidas através do emprego de entrevista com o Encarregado da Divisão de Abastecimento do DepSubMRJ.

Serão levantados e analisados os motivos, riscos e vantagens da aplicação da Terceirização na armazenagem frigorificada de carnes, bem como a possibilidade no aprimoramento dos serviços prestados por meio do estabelecimento de parceria com a prestadora do serviço terceirizado.

Por fim, será apresentada a conclusão dos estudos realizados neste trabalho acadêmico sobre a execução Terceirização em lide, bem como de seus riscos e vantagens atuais para o exercício das atividades de Comando e para a Administração Naval.

2 LOGÍSTICA MILITAR E FUNÇÕES LOGÍSTICAS

2.1 Logística Militar

A Logística sempre teve papel importante na esfera militar, situando-se no mesmo nível da Estratégia e da Tática. Em algumas campanhas, como a do exército napoleônico contra a Rússia (1812) e a Espanha (1808-1812), foi fator decisivo na derrota daquele forte poderio militar. (BRASIL, 2003, p. 1-1). Porém, foi somente no período compreendido entre as duas grandes Guerras Mundiais (1918 a 1939), que a consciência da Logística, como ciência, teve a sua origem, tendo sido um dos primeiros estudiosos da Logística o Almirante HENRY ECCLES, Chefe da Divisão de Logística do Almirante NIMITZ na campanha do Pacífico (1941-1945), o qual foi considerado como o “pai da logística moderna”. (BRASIL, 2003, p.1-2).

A Logística possui diversas classificações, sendo interesse deste trabalho a Logística Militar, que assim é definida pelo EMA-400:

É a que trata de proporcionar recursos às Forças Armadas e se baseia em estimativa de necessidades que permitem a atuação das forças operativas [...] é conceituada pelo Ministério da Defesa como “o conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos e dos serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas”. (BRASIL, 2003, p.1-5).

Outra consideração importante é que a estruturação de uma capacidade de Logística Militar, em tempo de paz, está diretamente condicionada ao sacrifício econômico que uma sociedade está disposta a sofrer, conforme abordado no EMA-400:

Em tempo de paz, o funcionamento da logística exige um esforço de ordem financeira - créditos orçamentários - para permitir a sua atuação em prol das Forças Armadas, e um esforço administrativo para gerenciamento dos recursos financeiros, normalmente escassos, frente ao volume de necessidades. (BRASIL, 2003, p.1-4).

2.2 Funções Logísticas

A Logística Militar, na MB, tendo em vista o seu envolvimento com as diversas esferas da Organização, foi agrupada em sete Funções Logísticas, possuindo, cada uma, propósitos afins e atividades de mesma natureza: Recursos Humanos, Saúde, Suprimento, Manutenção, Engenharia, Transporte e Salvamento. (BRASIL, 2003, p. 2-2).

As Funções Logísticas podem ser agrupadas nas três categorias de recursos logísticos a seguir: Pessoal – preparação do pessoal para serem disponibilizados quando necessário (Recursos Humanos e Saúde); Material – Suprimento, Manutenção e Salvamento; e Serviço – apoio às Forças (Engenharia e Transporte). (BRASIL, 2003, p. 2-3).

Para o desenvolvimento da Logística Militar se faz mister a execução das três fases básicas do Ciclo Logístico, conforme definido pelo EMA-400:

- Determinação de necessidades – fase mais importante, onde é estabelecido o que comprar, quanto comprar, quando comprar, onde entregar e o que é mais importante comprar. É aí que se evidencia a “aplicação do princípio de interdependência entre a estratégia, a tática e a logística, pois a verificação do que é necessário poderá revelar, previamente, a inexecutabilidade do plano.”.
- Obtenção – fase que atende às necessidades determinadas. Nesta fase se procura “transformar a determinação de necessidades em recursos logísticos reais que, após a distribuição, venham a satisfazer a tais necessidades.”. É limitada pela disponibilidade de recursos. A etapa do recebimento do material encerra esta fase; e
- Distribuição – é a fase que faz chegar, em tempo satisfatório, aos usuários, os materiais exigidos pela primeira fase e obtidos na segunda fase. Nesta fase são executadas as tarefas de acumulação, transporte e entrega. (BRASIL, 2003, p. 3-2).

Neste trabalho será dada maior abordagem à atividade acumulação, que é definida pelo EMA-400 como:

A **acumulação** é a atividade relacionada com o recebimento e a armazenagem de material, o preparo das instalações prestadoras de serviços e o aquartelamento de pessoal. Essa tarefa depende essencialmente do planejamento, que determinará os níveis a serem alcançados para satisfazer não só as necessidades normais e, portanto, previstas, como também as de emergência e, conseqüentemente, imprevistas. **Daí decorre a obrigação de serem mantidos níveis de estoque de material ou reserva de pessoal para fazer frente a esses imprevistos e atender a todas as necessidades.** A acumulação faz a ligação entre a obtenção e a distribuição e atua como elemento regulador do fluxo logístico. (BRASIL, 2003, p. 3-7, grifo nosso).

2.2.1 Função Logística Suprimento na MB

Suprimento é definido pelo EMA-400 como sendo “o conjunto de atividades que trata

da previsão e provisão do material, de todas as classes, necessário às organizações e forças apoiadas.” (BRASIL, 2003, p. 4-1).

O Abastecimento, na MB, envolve a Função Logística Suprimento, parte da Função Logística Transporte, tendo relacionamento com a Função Logística Manutenção. (BRASIL, 2003, p. 2-2).

O Abastecimento proporciona “o fluxo adequado do material necessário, desde as fontes de obtenção até as Organizações Militares (OM) consumidoras.”. (BRASIL, 2003, p.4-1).

O Abastecimento é definido pela MB como 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”. (BRASIL, 2006, p. 1-1).

Para a execução destas tarefas o Abastecimento é dividido em atividades técnicas e gerencias. As atividades técnicas são aquelas referentes à orientação especializada sobre as características e utilização do material, e atividades gerenciais, que são aquelas “relacionadas com a manutenção do fluxo adequado do material necessário às Forças e demais OM, desenvolvidas com base nos padrões fixados através do prévio desempenho das Atividades Técnicas.”. (BRASIL, 2006, p. 1-2 a 1.4).

As atividades técnicas são: pesquisa, desenvolvimento, avaliação, especificação, inspeção, determinação técnica de necessidades e orientação técnica. As atividades gerenciais são: catalogação, contabilidade do material, determinação corrente de necessidades, controle de estoque, controle de inventario, obtenção, **armazenagem**, tráfego de cargas, fornecimento e destinação de excessos. (BRASIL, 2006, p. 1-2 a 1-6, grifo nosso).

Para a compreensão deste trabalho se faz mister apresentar a definição de armazenagem, que é a “atividade relacionada com a acumulação e a movimentação do material, compreendendo o recebimento, a perícia, a estocagem, a guarda e a conservação deste material.”. (BRASIL, 2006, p. 1-6).

2.3 Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM)

A SGM-201 define o Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) como:

O conjunto constituído de Órgãos, processos e recursos de qualquer natureza, interligados e interdependentes, estruturado com a finalidade de promover, manter e controlar o provimento do material necessário à manutenção das Forças e demais Órgãos Navais em condição de plena eficiência. (BRASIL, 2006, p. 1-6).

Na estrutura do SAbM os seguintes órgãos são responsáveis pelo abastecimento de gêneros alimentícios, e devem ser destacados para a correta compreensão deste trabalho acadêmico:

- Órgão de Controle - é o responsável pela manutenção do correto fluxo de gêneros desde a obtenção até os pontos de acumulação, é exercido pelo Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM). ;
- Órgão de Obtenção – é o responsável pela aquisição do material, junto aos fornecedores, com base nas informações fornecidas pelo CCIM. Exercido pelo Centro de Obtenção da Marinha (COMRJ); e
- Órgão de Distribuição - é o responsável pela acumulação e pelo fornecimento dos gêneros. Pode ser classificado como Depósito Primário (Depósito de Subsistência da Marinha no Rio de Janeiro - DepSubMRJ) e Depósito Naval Regional. (BRASIL, 2006, p. 1-8).

Conforme o contido na SGM-201, no SAbM, o CCIM é o responsável pelo estabelecimento dos níveis de estoques a serem mantidos nos Órgãos de Distribuição, bem como pelos recompletamento e remanejamento de seus excessos. (BRASIL, 2006, p. 9-1).

Acordo análise dos dados acima, nota-se que, em referência ao abastecimento de gêneros alimentícios, dentro da estrutura do SAbM, o DepSubMRJ é responsável pela acumulação destes itens nas quantidades determinadas pelo CCIM, destacando-se a atividade gerencial de armazenagem, e pelo respectivo fornecimento às OM Consumidoras.

3 TERCEIRIZAÇÃO

3.1 Origens e evolução

A Terceirização teve suas origens nos Estados Unidos da América (EUA), em decorrência do esforço nacional para a Mobilização para a II Guerra Mundial (1939-1945), conforme relatado por Giosa (2003, p.12):

Como processo e técnica de gestão administrativo-operacional corrente nos países industrializados competitivos, a Terceirização originou-se nos EUA, logo após a eclosão da II Guerra Mundial. As indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos [...] e passaram a delegar algumas atividades de suporte e empresas portadoras de serviços mediante contratação.

A Terceirização naquele Estado foi impulsionada pela prática da técnica do *downsizing*¹, onde foram levantadas várias questões importantes sobre o posicionamento da empresa, levando à sua reorganização. Giosa (2003, p.13) informa que tal procedimento “correspondeu a enfrentar um outro paradigma: questionar as atividades secundárias executadas internamente e redefinir a verdadeira missão da empresa.”.

Como em outras áreas, a Terceirização demorou a ser adotada no Brasil. Na década de 1950 o Brasil estava começando a desenvolver sua industrialização e, para garantir a nacionalização de seus produtos, as empresas nacionais caminhavam em sentido contrário ao da terceirização que já era muito praticada nos EUA. As empresas nacionais fugiam da sua atividade principal, fabricando os componentes de seu produto e criando serviços internos. Silva (1997, p.16) justifica esta tendência nacional:

[...] Nada mais natural para um país que, não tendo um parque industrial desenvolvido, não tinha também desenvolvida a chamada atividade predominante do terceiro milênio, a “indústria de prestação de serviços”, grande absorvedora de mão-de-obra.

A Terceirização começou a ganhar impulso no Brasil a partir da década de 1980 após a abertura do mercado nacional e motivado pelo fenômeno da globalização, onde foi necessária a redução de custos para criar condições favoráveis para a competição com os produtos estrangeiros. (SILVA, 1997, p-16).

Houve um crescimento de 47%, entre os anos de 1998 e 2003, da Terceirização logística nas empresas brasileiras. (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2003, p. 314).

Ocorreu ainda um crescimento significativo no faturamento da indústria dos provedores de serviços logísticos (PSLs) no Brasil entre os anos de 2000 e 2003, na ordem de 200%, embora o número de PSLs, no mesmo período, só tenha aumentado em 14%. (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2003, p. 313).

Tais dados reforçam a importância dada pelas empresas brasileiras na busca de melhores condições para competir com produtos estrangeiros, sendo a Terceirização logística considerada a “alternativa estratégica para as empresas que desejam maior flexibilidade operacional, ao mesmo tempo em que busca reduzir custos e oferecer serviços e produtos customizados.”. (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2003, p. 325).

¹ *Downsizing* consiste na redução dos níveis hierárquicos para o enxugamento do organograma, reduzindo o número de cargos e agilizando a tomada de decisões. (GIOSA, 2003, p.12)

Silva (1997, p.30, grifo nosso) define terceirização como:

[...] 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 principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Cabe ainda ressaltar que, em 2003, dentre as atividades logísticas da cadeia de suprimentos, armazenagem era a que possuía maior previsão de terceirização no meio empresarial (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2003, p. 323).

3.2 Principais motivos para terceirizar

São vários os motivos para uma empresa terceirizar, parcialmente ou totalmente, as suas atividades logísticas. Dentre os inúmeros motivos, enumera-se a seguir alguns abordados por Fleury et al. (2003, p.317):

- Reduzir custos;
- Focar no *core business*²;
- Aumentar a flexibilidade;
- Reduzir o investimento em ativos;
- Aumentar os níveis de serviço;
- Aumentar a eficiência operacional;
- Gerar novas soluções logísticas;
- Melhorar tecnologia de informação;
- Aumentar o controle sobre a logística; e
- Expandir mercados.

Tendo sido constatado que o objetivo mais freqüente para a terceirização é a redução dos custos logísticos. (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2003, p. 317).

Devido à escassez dos recursos orçamentários destinados à MB, ao longo dos últimos anos, um dos principais motivos para a terceirização, na MB, é a redução de custos, particularmente dos custos totais, a fim de possibilitar o maior atendimento de suas necessidades.

² *Core Business* significa a principal atividade da empresa no seu ramo de negócio. (SILVA, 1997, p.63).

Neste sentido, as necessidades da MB referentes a investimentos em ativos permanentes, tais como construção de bens imóveis e recuperação de bens de capital, por competirem diretamente com as necessidades de manutenção, recebem baixa prioridade no atendimento de seus pleitos.

Porém, uma empresa que deseja terceirizar alguma atividade logística deverá tomar as precauções cabíveis para eliminar as desvantagens potenciais da terceirização, como ressaltado a seguir:

[...] a possibilidade de a empresa **perder o controle da operação, não acompanhar os avanços tecnológicos, correr o risco de piorar sua *performance* operacional ou mesmo abrir mão de habilidades essenciais** para seu sucesso. (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2003, p.316, grifo nosso).

Já Giosa (2003, p.82-85) enumera algumas vantagens oriundas da terceirização, decorrentes dos motivos para terceirizar descritos por FLEURY:

- o desenvolvimento econômico, decorrente da criação de novas empresas;
- obtenção de maior qualidade dos serviços terceirizados;
- estabelecimento de controle de qualidade de serviços;
- aprimoramento, pela tomadora dos serviços, do sistema de custeio;
- transferência de tecnologia para os funcionários das empresas contratantes;
- redução do desperdício antes existente na contratante, face à busca pela otimização de recursos;
- redução dos custos de operação da empresa; e
- aumento da lucratividade e crescimento da empresa, face seu foco no *Core Business*.

3.3 Estabelecimento de parceria estratégica

Na procura por um prestador de serviço, a tomadora deverá procurar uma empresa comprometida com ela, estabelecendo uma relação de colaboração e não de competição, já que a terceirização, **normalmente, não deverá ser temporária**. Deste modo, deverá ser estimulada uma relação de parceria com a prestadora, já que queremos nos desfazer de uma atividade-meio, que para o parceiro é uma atividade-fim. A troca sucessiva de prestadora de

serviços logísticos prejudicará o desempenho da tomadora, além de significar um acréscimo de seus custos operacionais. (SILVA, 1997, p.131, grifo nosso).

Para um melhor planejamento da administração da relação de parceria estratégica, Fleury et al. (2003, p. 350) detalham os seguintes tipos de parceria, conforme o grau de interação entre as partes:

Tipo I: parceria de curto prazo, envolvendo apenas uma área funcional dentro da empresa (ex: transporte ou armazenagem). Parceiros coordenam atividades operacionais e de planejamento em uma base limitada; Tipo II: parceria de longo prazo, envolvendo várias funções dentro da empresa. Atividades são gerenciadas de forma integrada; e Tipo III: parceria sem prazo limite e de atividades muito integradas.

Fleury et al. (2003, p.354 a 357) ainda discriminam o tipo de procedimento que deverá ser adotado pela contratante, para os diversos tipos de parceria estratégica, segundo os aspectos de planejamento e controle gerencial, controle operacional e troca de informações, sendo descrito abaixo somente os procedimentos relativos ao Tipo I (parceria de curto prazo), onde está enquadrada a situação em análise neste trabalho acadêmico:

- quanto ao planejamento e controle gerencial: há um compartilhamento dos planos operacionais de ambas as empresas e o foco está no planejamento operacional;
- quanto o controle operacional: os indicadores de desempenho são desenvolvidos individualmente, o foco está no desempenho de cada empresa e há possibilidade do parceiro sugerir alterações na operação; e
- quanto à troca de informações: as informações fluem por canais simples, de modo informal e limitada a questões críticas.

3.4 Formalização da Terceirização

A Terceirização deverá ser formalizada mediante a celebração de um acordo administrativo entre as partes, onde poderão ser inseridas várias cláusulas contendo mecanismos que reduzirão os riscos da operação, definindo as obrigações e responsabilidades entre a tomadora e a prestadora do serviço. Sobre este assunto, Silva (1997, p.130) relata que “a tomadora estabelece, por contrato, o que quer. Como fazer, como administrar, é problema da prestadora.”.

Sobre este assunto, Giosa (2003) relata que:

[...] a formalização contratual se torna um instrumento de apoio e suporte à operação, responsabilizando o prestador de serviços, estabelecendo regras de relacionamento, e dando uma base juridicamente adequada à relação. (GIOSA, 2003, p.55).

A Terceirização de atividades logísticas, em Órgãos Públicos, é formalizada mediante a assinatura de um acordo administrativo com previsão de renovação anual através da formalização de Termo Aditivo entre as partes, com duração máxima de até 60 meses, e precedida de procedimento licitatório em acordo ao disposto na Lei no 8.666/93, nos termos da prestação de serviços de execução continuada.

Percebe-se da análise dos fatos acima mencionados que, devido à prática da Terceirização ser recente no Brasil, tal atividade ainda está em expansão, sendo a armazenagem a atividade da cadeia logística da cadeia de suprimentos que possuía maior previsão de terceirização no meio empresarial.

Ainda pode ser concluído que os riscos da prática da terceirização podem ser minimizados pelo estabelecimento de parceria com a prestadora do serviço terceirizado e pela correta elaboração de um acordo administrativo entre as partes, que deverá conter os deveres e as obrigações das partes e a sua respectiva base jurídica.

4 A TERCEIRIZAÇÃO PARCIAL DA ARMAZENAGEM DE CARNES CONGELADAS NA MB

4.1 Definição do problema

O CCIM estabelece os níveis de estoque de carnes congeladas a serem mantidos em estoque pelo Depósito de Subsistência da Marinha no Rio de Janeiro (DepSubMRJ), para o atendimento das necessidades das Organizações Militares Consumidoras (OMC), em quantidades superiores à capacidade de armazenagem disponível nas instalações do Depósito, haja vista a pequena capacidade de armazenagem da frigorífica interna do DepSubMRJ, que comporta até de 20 toneladas. (BARRETO, 2005, p. 29 e 30).

A frigorífica interna, além da sua pequena capacidade, necessita de investimentos da MB para a recomposição de sua total capacidade operacional (por estar operando a mais de 23 anos). As atividades de operação desta frigorífica interna são parcialmente terceirizadas, mediante a contratação de treze funcionários da empresa ZL Ambiental para a realização dos

serviços de carga, descarga, arrumação e separação de produtos em estoque de pronto uso, em geral para atender aos pedidos urgentes. (BARRETO, 2005, p. 30 e 31).

O valor mensal gasto pela MB com a terceirização da operação da frigorífica interna do DepSubMRJ é de R\$ 70.961,09. (APÊNDICE).

Logo, para o cumprimento de suas atribuições, o DepSubMRJ necessita ainda terceirizar parcialmente, a armazenagem e transporte destes gêneros.

Desde 2001 tal armazenagem frigorificada e o transporte destes gêneros são terceirizados junto à empresa FRIMORITE FRIGORÍFICO LTDA, mediante a reserva de uma área de armazenagem de 1.000 toneladas, sendo a frigorífica interna do DepSubMRJ utilizada para o recebimento de carnes congeladas da terceirizada e para o fornecimento destes itens para as OMC. (BARRETO, 2005, p. 30).

Para o cálculo dos valores devidos pela MB referente à terceirização da armazenagem frigorificada e do transporte destes gêneros, é aplicada a fórmula abaixo, conforme abordado por BARRETO (2005, p. 31):

$$VMG = (VA * MME) + (VE * QT) + (VS * QT) + (VT * QT) + (SEG * VFM / 100), \text{ onde:}$$

VMG – Valor Mensal Global;

VA – Valor Mensal de Armazenagem Frigorificada;

MME – Média Mensal de Estoque;

VE – Valor Mensal de Movimentação de Estoque;

VS – Valor Mensal de Movimentação de Saída;

VT – Valor Mensal de Transporte;

SEG – Valor Mensal de Seguro;

QT – Quantidade Mensal de Entrada, Saída ou Transportada; e

VFM - Valor Financeiro Máximo do Estoque.

Nos últimos anos a MB desembolsou as quantias abaixo para a terceirização da armazenagem frigorificada e do transporte de carnes, na empresa FRIMORITE, segundo levantamentos realizados junto ao DepSubMRJ (APÊNDICE):

ANO	PAGAMENTO (R\$)	CARGA ARMAZENADA (TONELADA)
2005	655.107,27	3.484.632,14
2006	1.010.121,86	7.930.786,48
2007	980.913,79	7.087.228,47

4.2 Por que a MB não constrói uma frigorífica de grande porte, “reassumindo” a armazenagem frigorificada?

Em 2001, após problemas litigiosos com a terceirizada da época, localizada no bairro de Madureira, antecessora da empresa FRIMORITE, cujo pagamento era calculado sobre um volume físico fixo reservado para a MB, independente da quantidade de carne armazenada, a MB determinou a realização de estudos para a construção de uma frigorífica de grande porte, conforme abordado abaixo:

Em 2001, após um problema litigioso envolvendo o SABM e a contratada, em que a Marinha ficou impedida de retirar os gêneros frigorificados armazenados naquela empresa, o DepSubMRJ decidiu planejar, mediante a elaboração de projeto de engenharia, a instalação de uma frigorífica nas dependências de um armazém utilizado para armazenagem de gêneros secos, denominado modulo II, situado no complexo naval de abastecimento do Rio de Janeiro. (BARRETO, 2005, p.33).

A Diretoria de Obras Civis da Marinha (DOCM), órgão responsável por tal estudo técnico, concluiu em 2005, o estudo em lide, propondo três alternativas de construção da frigorífica, com capacidade de armazenar até 1.500 toneladas. (BARRETO, 2005, p.33).

O questionamento sobre a exequibilidade da construção de uma frigorífica nas dependências da MB foi abordado por Barreto (2005, p.44, 45 e 47), que, após análise dos fluxos de caixa correspondentes, encontrou *payback*³ superior a 23 anos para todas as alternativas propostas, o que tornava tais investimentos arriscados, face à dificuldade de se prever os resultados num futuro distante, sugerindo que a decisão deveria ser mais estratégica do que decorrente das análises financeira e técnica.

Como a contratada armazena as carnes congeladas da MB a mais de seis anos, pode-se deduzir que há uma relação de parceria entre as partes, não havendo indícios de insatisfação entre eles (APÊNDICE). Foi assim entendido que se encontra estabelecida uma relação de colaboração entre as partes.

4.3 Responsabilidades pela terceirização da armazenagem frigorificada

Decorrente da questão litigiosa ocorrida em 2001, a MB tomou algumas medidas cau-

³ *PAYBACK* é um método utilizado para avaliação de projetos que significa o tempo em que um investimento realizado será recuperado. (BARRETO, 2005, p.34)

telares para a garantia da retirada das carnes congeladas das dependências da terceirizada, bem como para a garantia das condições ideais de consumo destes gêneros.

Para tal, quatro funcionários do DepSubMRJ são mantidos na FRIMORITE, sendo supervisor um sargento, possuindo a função de administrar e gerenciar o fluxo de carnes congeladas da MB armazenadas naquela empresa. (BARRETO, 2005, p. 31).

Além desta medida, para a salvaguarda da MB sobre a condição da carne congelada a ser entregue na terceirizada, o DepSubMRJ possui uma estrutura laboratorial adequada, dentre equipamentos e pessoal, que realiza as análises prévias necessárias, antes de seu recebimento pela FRIMORITE, através de uma amostra coletada, garantindo a qualidade do produto adquirido pela MB. (BARRETO, 2005, p. 31).

4.4 As implicações da Terceirização no exercício do Comando

Como a relação entre militares do DepSubMRJ e funcionários da firma FRIMORITE ultrapassa os limites da esfera militar, onde a sua base está solidamente construída sobre os pilares da hierarquia e da disciplina, a terceirizada e seus funcionários não estão sujeitos ao regramento militar, sendo os funcionários regidos por códigos da esfera civil, e a FRIMORITE tanto responde aos códigos civis como aos dispositivos contratuais estabelecidos entre as partes, com fulcro no Direito Público Administrativo, havendo grande redução na imposição da vontade do Comando militar.

Decorrente deste fato, embora a relação atual entre a MB e a FRIMORITE, esteja ocorrendo de modo vantajoso, desde 2001, em face do estabelecimento de uma relação de parceria estratégica, algumas implicações são passíveis de acontecer nas atividades da Direção do DepSubMRJ e nas atividades de Comando ou Direção das OM Consumidoras, conforme abaixo abordado:

- os funcionários da terceirizada seguem os procedimentos estabelecidos por aquela empresa, não tendo a MB, representada pelo DepSubMRJ, prioridade nas movimentações de carnes congeladas naquela organização em relação às movimentações de produtos das demais tomadoras, parceiras ou clientes da FRIMORITE, o que poderá gerar problemas administrativos com os fornecedores de carnes congeladas para a MB; e
- dificuldade de atendimento de solicitações de fornecimento de carnes congeladas, às OMC, em caráter de urgência, em face de exigência contratual

de prévia programação de retiradas destes produtos na terceirizada, com antecedência mínima de 48 horas. Fato este relacionado diretamente com a restrição da flexibilidade do Comando.

Outro fato merece ser destacado, pois, embora a MB tenha preparado um contrato contendo diversas cláusulas que reduzam o seu risco, ainda há a possibilidade de que a pendência judicial ocorrida entre 2001 e 2002, com a firma terceirizada na época, antecessora da FRIMORITE, venha a se repetir, ficando a MB novamente privada de fornecer, por um bom período de tempo, os seus produtos frigorificados armazenados na terceirizada, conforme abordado anteriormente.

As implicações em lide vêm sendo minimizadas com a elaboração de Termos Aditivos ao contrato vigente entre as partes, aperfeiçoando-o em conformidade com o contexto vivenciado, redigindo o acordo administrativo decorrente de nova contratação abrangendo todas as nuances possíveis e prováveis de ocorrer; e, sobretudo, pelo estabelecimento de instrumentos de controle que permitem um acompanhamento rotineiro e tempestivo das atividades da terceirizada e de sua situação contábil e financeira.

Conclui-se que a Terceirização parcial da armazenagem de carnes congeladas na MB, junto à empresa FRIMORITE, motivada pelo estabelecimento, pelo CCIM, de níveis de estoque a serem mantidos, no DepSubMRJ, em quantidades acima de sua capacidade de armazenagem, ocorre, desde 2002, de maneira satisfatória, tanto pelo aspecto financeiro quanto pela qualidade dos serviços prestados. Portanto, caso não seja de interesse estratégico da MB a assunção da armazenagem total destes gêneros, não há justificativa relevante para a construção de uma frigorífica de grande porte, mobilizando recursos financeiros e pessoal.

5 CONCLUSÃO

A logística militar não pode ser tratada em condições inferiores à estratégica e a tática, havendo forte relacionamento entre eles, conforme ensinamentos aprendidos em guerras passadas.

O abastecimento na MB, atividade que envolve a Função Logística Suprimento e parte da Função Logística Transporte, de gêneros alimentícios, é de responsabilidade de diversas OM componentes do SAbM, sendo o DepSubMRJ responsável pela acumulação destes itens nas quantidades determinadas pelo CCIM. Na acumulação destaca-se a atividade gerencial de armazenagem e o respectivo fornecimento às OM Consumidoras.

Embora a Terceirização tenha tido grande destaque nos EUA na época de II Guerra Mundial (1939-1945), ela só teve impulso no Brasil recentemente, entre as décadas de 80 e 90, não tendo sido motivada pela guerra, mas sim pela competição acirrada com os produtos estrangeiros, haja vista a abertura do mercado brasileiro naquela época. Daí advém a explicação de ser a redução dos custos logísticos o maior objetivo da terceirização logística no Brasil.

A Terceirização ainda está em expansão no Brasil, sendo a armazenagem a atividade logística da cadeia de suprimentos que possui maior previsão de Terceirização no meio empresarial.

Os riscos inerentes da prática da terceirização podem ser minimizados pelo estabelecimento de parceria com a prestadora do serviço terceirizado e pela correta elaboração de um acordo administrativo, entre as partes, contendo todos os deveres e obrigações da prestadora e da tomadora, e a sua respectiva base jurídica.

Com o estabelecimento, pelo CCIM, de níveis de estoques de carnes congeladas a serem armazenadas pelo SAbM, em quantidades muito superiores à capacidade da frigorífica interna do DepSubMRJ, se fez mister, a opção pela terceirização parcial desta atividade.

Num primeiro instante, a MB não tomou todas as precauções devidas para a minimização dos riscos de tal Terceirização, tendo ocorrido um problema litigioso com a terceirizada, entre 2001 e 2002, época em que a MB se viu privada de utilizar o seu material que se encontrava nas dependências daquela empresa.

Porém, desde 2002, com a adoção de alguns procedimentos administrativos para a redução dos riscos da Terceirização em lide, tais como a inclusão de várias cláusulas no contrato vigente com a terceirizada e a manutenção de quatro militares nas dependências da FRIMORITE, para o gerenciamento “in loco” das movimentações das carnes congeladas da MB, a Terceirização, junto à empresa FRIMORITE FRIGORÍFICO LTDA, vem ocorrendo de maneira satisfatória, tanto pelo aspecto financeiro quanto pela qualidade dos serviços prestados, tendo sido estabelecida, entre as partes, uma relação de colaboração.

As implicações da terceirização da armazenagem frigorificada de carnes nas atividades da Direção do DepSubMRJ, apesar de serem importantes não são incontornáveis, pois seus efeitos negativos podem ser minimizados por meio de um acompanhamento tempestivo do contrato, por instrumentos de controle interno e pela adoção de procedimentos internos na MB, para melhor planejar o fornecimento destes itens às OMC.

Portanto, caso não seja de interesse estratégico da MB a assunção da armazenagem total destes gêneros, não há justificativa relevante para a construção de uma frigorífica de grande porte, mobilizando recursos financeiros e pessoal.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, William da Silva. *Estudo da exequibilidade da construção de uma frigorífica de grande porte, com capacidade de 1.500 toneladas, no Complexo Naval de Abastecimento*. 2005. 48 f. Monografia (conclusão do Curso de Aperfeiçoamento avançado de administração e logística de material) – Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, Rio de Janeiro, 2005.
- BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 8.666 de 25 de junho de 1993. Lei que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, DF, 6 jul. 1994. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 07 jul. 2008.
- _____. Estado-Maior da Armada. *EMA-400: Manual de Logística da Marinha*. 2. rev. Brasília: DF, 2003.
- _____. Ministério da Defesa. *MD42-M-02: Doutrina de Logística*. 2. rev. Brasília: DF, 2002.
- _____. Secretaria-Geral da Marinha. *SGM-201: Normas para a Execução do Abastecimento*, 5. rev. Brasília: DF, 2006.
- FLEURY, Paulo Fernando. FIGUEIREDO, Kleber Fossati. WANKE, Peter. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. São Paulo: Atlas, 2003. 483 p.
- FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. Minas Gerais: UFMG, 2007. 255 p.
- GIOSA, Lívio Antônio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2003. 144 p.
- MARTINS, Antonio Carlos Teixeira. *Logística e Terceirização*. Palestra realizada na Escola de Guerra Naval – Curso de Estado Maior para Oficiais Superiores, 2008.
- SILVA, Ciro Pereira da. *A terceirização responsável: modernidade e modismo*. 1. ed. São Paulo: LTr. 1997. 134 p.

APÊNDICE

ENTREVISTA COM O ENCARREGADO DA DIVISÃO DE ABASTECIMENTO DO DEPSUBMRJ PARA A PESQUISA DE MONOGRAFIA

ASSUNTO: A TERCEIRIZAÇÃO DA ARMAZENAGEM FRIGORIFICADA DE CARNES NAS DEPENDÊNCIAS DA EMPRESA FRIMORITE FRIGORÍFICO LTDA.

ENTREVISTADO: CT(IM) MARCELO JOSÉ PINHO BARBOSA
ENCARREGADO DA DIVISÃO DE ABASTECIMENTO DO DEPSUBMRJ.

ENTREVISTADOR: CC(IM) WILLIAM DA SILVA BARRETO
OFICIAL-ALUNO DO CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES DA ESCOLA DE GUERRA NAVAL

LOCAL: DEPÓSITO DE SUBSISTÊNCIA DA MARINHA NO RIO DE JANEIRO.

HORÁRIO: DIA 19 DE JUNHO, 10 HORAS.

OBJETIVO DO TRABALHO:

Este trabalho acadêmico visa coletar informações a fim de identificar as peculiaridades da terceirização da armazenagem frigorificada de carnes congeladas na MB e as suas implicações nas atividades do Comando

1. ENTREVISTADOR: As carnes congeladas da MB estão armazenadas na Empresa FRIMORITE FRIGORÍFICO LTDA?

ENTREVISTADO: Sim.

2. ENTREVISTADOR: Caso negativo, onde se encontram armazenadas?

Caso afirmativo no item anterior, solicito responder as questões abaixo:

a) ENTREVISTADOR: Qual o valor mensal pago à FRIMORITE FRIGORÍFICO LTDA?

ENTREVISTADO: R\$ 70.000,00

- b) ENTREVISTADOR: Qual o espaço para armazenagem frigorificada reservado para os itens do DepSubMRJ na Terceirizada?

ENTREVISTADO: A área reservada para a armazenagem é de 1.000 toneladas

- c) ENTREVISTADOR: Quantos militares e servidores civis, do DepSubMRJ são mantidos diariamente na FRIMORITE e quais as funções exercidas?

ENTREVISTADO: 1 Sargento = Supervisor e 3 Militares = Auxiliares

- d) ENTREVISTADOR: Qual a média mensal, em TON, de gêneros frigorificados armazenados na FRIMORITE?

ENTREVISTADO: 700.000 Toneladas.

- e) ENTREVISTADOR: Há alguma reclamação decorrente da terceirização da armazenagem?

ENTREVISTADO: Não

3. ENTREVISTADOR: Já foi realizada a reforma da frigorífica interna do DepSubMRJ (20 TON)? Caso afirmativo, solicito informar quando foi realizada a reforma e qual foi o valor pago pela MB? (o projeto estava orçado pela DOCM em torno de R\$ 280.000,00)

ENTREVISTADO: Está em andamento

4. ENTREVISTADOR: A operacionalização da frigorífica interna ainda é realizada por empresa terceirizada? Qual é a empresa? Qual o valor mensal pago à firma terceirizada? Quantos funcionários da firma terceirizada são contratados, por especialidade?

ENTREVISTADO: Sim. ZL Ambiental. R\$ 70.961,09. 1 Encarregado e 12 auxiliar de serviços diversos.

5. ENTREVISTADOR: A manutenção corretiva desta frigorífica interna é realizada por firma terceirizada? Qual firma? Qual o valor pago mensalmente? Quais os serviços contratados?

ENTREVISTADO: Não.

6. ENTREVISTADOR: Quais os valores pagos à FRIMORITE e a quantidade de gêneros frigorificados armazenados, em TON, nos anos de 2005 a 2007?

ENTREVISTADO - Ano de 2005

- 1) Custo: R\$ 655.107,27
- 2) Armazenagem: 3.484.632,142 TON

- Ano de 2006

- 1) Custo: R\$ 1.010.121,86
- 2) Armazenagem: 7.930.786,475 TON

- Ano de 2007

- 1) Custo: R\$ 980.913,79
- 2) Armazenagem: 7.087.228,474 TON

7. ENTREVISTADOR: Quais as implicações da terceirização da armazenagem de gêneros refrigerados nas atividades de Comando do DepSubMRJ?

ENTREVISTADO: Não presta serviços apenas para a Marinha, sendo assim, muitas vezes temos que ficar aguardando a empresa terminar determinada atividade para começar a da Marinha.

8. ENTREVISTADOR: Quais as vantagens observadas pelo DepSubMRJ em a MB construir uma frigorífica de grande porte, “não terceirizando” a armazenagem?

ENTREVISTADO:

- 1) Redução de custo,
- 2) Poderíamos fazer os fornecimentos com mais rapidez, pois sendo pela terceirizada, tem que haver uma programação de 48 h.
- 3) Teria mais agilidade no recebimento do material.

9. ENTREVISTADOR: O Sr. tem algo mais a informar quanto à terceirização da armazenagem de gêneros refrigerados?

R: Não