

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) LEANDRO FONSECA HERMES ZUQUIM DE CARVALHO

A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR:

uma análise da terceirização da logística nos Depósitos Especiais da Marinha do Brasil.

Rio de Janeiro

2018

CC (IM) LEANDRO FONSECA HERMES ZUQUIM DE CARVALHO

A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR:

uma análise da terceirização da logística nos Depósitos Especiais da Marinha do Brasil.

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

Orientador: CMG (RM1-IM) Artur Luiz Santana Moreira

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder saúde, força e perseverança na condução da minha carreira, principalmente, no período de preparação para o ingresso na Escola de Guerra Naval.

À minha querida esposa Vívian e à minha amada filha Manuela por serem meu porto seguro e por terem a enorme paciência nos momentos de minha ausência na carreira e, em especial, no decorrer da preparação deste trabalho.

Aos meus queridos pais José Ronaldo e Marcia por terem me proporcionado a melhor educação, ao longo de minha formação, e por terem me transmitido o que, de fato, é importante na vida.

À minha querida irmã Viviane que a vi nascer, crescer e se tornar a pessoa tão especial e a profissional tão dedicada, que tanto admiro.

Aos meus amigos CC (IM) Fernandes Lima e CC (IM) Márcio Ferreira por terem disponibilizado informações referentes aos Depósitos Especiais da Marinha do Brasil, que foram tão úteis para este trabalho.

Ao meu orientador, CMG (RM1-IM) Artur Luiz Santana Moreira, pelas valiosas dicas que colaboraram com a realização deste trabalho, ao apresentar os caminhos que proporcionaram um melhor entendimento do tema, melhor desenvolvimento e organização das ideias.

A todos os instrutores e professores do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores-2018 (C-EMOS-2018), pelos ensinamentos transmitidos ao longo do ano, que certamente colaboraram para o meu engrandecimento pessoal e profissional.

Aos amigos da Turma C-EMOS-2018, pela camaradagem ao longo do período do curso.

Por ser capaz de explorar melhor as economias de escala, por ser especializado e focado e, muitas vezes, por possuir menores custos de mão de obra, terceiros tendem a ter custos substancialmente inferiores aos de uma empresa não especializada.

Paulo Fernando Fleury

RESUMO

O aumento da complexidade das operações logísticas tem impulsionado a maioria das instituições a se concentrar no seu negócio central (*core business*) e a delegar as tarefas consideradas de apoio, como a logística, a terceiros que passam a desempenhar parcela ou até mesmo a totalidade dos serviços logísticos. Fruto do relacionamento que surge, é natural que haja um incremento nas parcerias e alianças estratégicas logísticas colaborativas. Todavia, quando a terceirização logística avança para o campo militar, há que se ter a cautela no sentido de que não haja excessiva dependência de um Estado em relação a empresas estrangeiras, cujo vínculo estabelecido possa comprometer os aspectos estratégicos e a segurança nacional. Assim, o presente estudo tem como propósito analisar as características da terceirização das funções logísticas Transporte e Suprimento nos Depósitos Especiais (DE) da MB e o conseqüente relacionamento da Força com as empresas operadoras dos DE, analisando os principais aspectos positivos e os negativos, a fim de verificar o que justifica a continuidade dessas parcerias.

Palavras-chave: Logística. Terceirização. Logística Militar. Logística Empresarial. Transporte. Suprimento. Marinha do Brasil. Depósito Especial. LEONARDO. AIRBUS. MTU. Riscos.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3PL	Third-Party Logistes Providers
CCIM	Centro de Controle de Inventário da Marinha
CeIMSPA	Centro de Intendência da Marinha em São Pedro da Aldeia
CEDAM	Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha
CENAM	Centro Nacional de Modernização
CLD	Contratos de Longa Duração
CNBE	Comissão Naval Brasileira na Europa
DAbM	Diretoria de Abastecimento da Marinha
DE	Depósitos Especiais
DepSMRJ	Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro
LISDE	Lista de Material do Depósito Especial
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
MTU	Motoren und Turbinen Union
OC	Ordem de Compra
ODV	Órgão de Distribuição Vinculado
OM	Organização Militar
OMS	Organização Militar Solicitante
PSL	Provedores de Serviços Logísticos
RCM	Relações de Consumo de Material
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SE-PD	Solicitação ao Exterior de Pedido ao Depósito Especial da MB
SRF	Secretaria da Receita Federal
WWPL	<i>Worldwide Price List</i> – Lista de Preços Mundial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	A evolução da logística até a decisão pela terceirização.....	11
2.1.1	Logística empresarial.....	13
2.1.2	Logística militar e as funções logísticas Transporte e Suprimento.....	13
2.1.3	Logística integrada e <i>Supply Chain Management</i> (SCM).....	15
2.2	O conceito de Terceirização e os Provedores de Serviços Logísticos (PSLs).....	16
2.2.1	Os riscos inerentes à terceirização.....	20
2.2.2	As vantagens e desvantagens da terceirização.....	21
2.2.3	Os parâmetros para decisão de terceirizar determinada atividade logística.....	23
3	TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NOS DEPÓSITOS ESPECIAIS DA MB	26
3.1	Conceito de Depósito Especial.....	26
3.2	Os Depósitos Especiais da Marinha do Brasil.....	27
3.2.1	Do relacionamento entre a MB e a AIRBUS HELICOPTERS.....	31
3.2.2	Do relacionamento entre a MB e a LEONARDO MW LTD.....	31
3.2.3	Do relacionamento entre a MB e a MTU Friedrichshafen GMBH.....	32
4	ANÁLISE DOS DEPÓSITOS ESPECIAIS À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	35
4.1	A mudança no processo.....	35
4.2	Aspectos positivos dos Depósitos Especiais.....	36
4.3	Aspectos negativos dos Depósitos Especiais.....	42
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	46
5.1	Conclusão.....	46
5.2	Recomendações para estudos futuros.....	48
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICES.....	51
	ANEXOS.....	53

1 INTRODUÇÃO

Em todo o mundo, o universo econômico e empresarial tem passado por grandes mudanças. Como consequência, as transações logísticas têm se tornado cada vez mais complexas tecnologicamente e mais importantes do ponto de vista estratégico.

Percebe-se uma nova realidade econômica e financeira, em que a necessidade por uma melhor qualidade, incremento de produtividade e elevação dos níveis de concorrência estimulam o desenvolvimento de parcerias. Dessa maneira, as corporações, sejam públicas ou privadas, que almejam o aumento de seu nível de efetividade, desenvolvem estratégias de operação conjunta em que se observa uma maior cooperação entre todos os partícipes da cadeia produtiva.

A parceria entre as instituições surge a partir do momento em que passa a haver a necessidade de se manter vantagens competitivas, no sentido de incrementar a produtividade e a flexibilidade de se negociarem prazos, bem como de se reduzirem os custos decorrentes. Trata-se de uma horizontalização de diversas corporações, proporcionando o envolvimento de diversas delas em uma mesma cadeia logística, com uma maior interação.

Com o passar dos anos e ao analisar o atual cenário de mercado, verifica-se relevante crescimento da terceirização. Devido às mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, o mercado em geral se apresenta gradativamente mais competitivo e a terceirização na logística tem se tornado cada vez mais frequente. As instituições passam a fazer internamente apenas as atividades que as diferenciam, as chamadas competências centrais ou *core business*.

Em face do crescente amadurecimento do relacionamento entre instituições públicas e privadas, no que se refere à subdelegação de algumas atividades antes efetuadas pela própria corporação, e por verificar a mesma realidade na MB, em que pese ainda haver questionamentos e lacunas relacionadas aos receios quanto à perda de controle e ao aumento de dependência de empresas privadas, surge a seguinte questão, que é o problema a ser

estudado: “O que justifica a terceirização das funções logísticas Transporte e Suprimento nos Depósitos Especiais da Marinha, considerando os riscos envolvidos no processo?”

Para responder a essa pergunta, que originou e orientou este trabalho, o mesmo tem como propósito analisar os três Depósitos Especiais (DE) da MB, terceirizados nas funções logísticas Transporte e Suprimento e operacionalizados por empresas contratadas por meio de Contratos de Longa Duração (CLD): LEONARDO MW LTD e AIRBUS HELICOPTERS, cujos objetos são aquisições de componentes, sistemas, peças e itens sobressalentes destinados às aeronaves da MB, localizadas nas instalações do Complexo Aeronaval de São Pedro da Aldeia; e MOTOREN UND TURBINEN UNION (MTU) Friedrichshafen GMBH, cujo objeto é a aquisição de equipamentos, componentes, sistemas, peças e itens sobressalentes aplicados em motores fabricados pela empresa, presentes na maioria dos meios navais pertencentes à MB.

Assim sendo, quanto à metodologia, o estudo origina-se por meio de estudo de caso, após a análise da bibliografia sobre o assunto. Derivou-se ainda de uma análise qualitativa e comparativa dos dados coletados, de informações, avaliações e sugestões de especialistas sobre o assunto, à luz das principais concepções de teóricos da área de logística empresarial, tais como Ballou (2012), Barat (2007), Bowersox (2006), Figueiredo *et al.* (2006), Fleury *et al.* (2008), Fontanella *et al.* (1994), Silveira *et al.* (2002), dentre outros. Já no campo da logística militar, os principais conceitos da Doutrina de Logística Militar, do Ministério da Defesa (MD), além do Manual de Logística da Marinha, compuseram a pesquisa.

A partir do problema descrito, foram definidos alguns objetivos. De acordo com a metodologia apresentada por Marconi e Lakatos (2003) e Vergara (2013), foram definidos um objetivo geral e quatro objetivos intermediários (específicos). O objetivo principal é “identificar o que justifica a terceirização das funções logísticas Transporte e Suprimento nos DE da Marinha após analisar os aspectos positivos e negativos, considerando as limitações e os riscos inerentes ao processo, à luz da teoria”. Já os objetivos específicos são: 1) definir Logística

e a sua terceirização, ambas em sentido amplo, e apresentar como a MB vem abordando os conceitos relacionados ao tema; 2) identificar os fatores que representariam as vantagens e desvantagens, listando-as, na tomada de decisão de terceirizar determinada atividade logística; 3) analisar se o *modus operandi* da terceirização da logística militar, em especial ao modelo utilizado nos DE da MB, possui características semelhantes quando comparadas com modelo utilizado na terceirização da logística empresarial que permita a sua utilização; e 4) identificar se as atividades relacionadas à atividade fim da MB são passíveis de terceirização.

Destarte, o estudo foi organizado em cinco capítulos, sendo este primeiro a introdução. No capítulo 2, será apresentado o referencial teórico acerca da logística e sua terceirização, abordando as características dos provedores de serviços logísticos, a logística empresarial e militar, as vantagens, desvantagens e os riscos inerentes quando se opta por terceirizar determinada atividade logística. O mesmo visa formular a base teórica indispensável à compreensão do problema, permitindo uma construção racional da argumentação que será apresentada ao longo dos demais capítulos.

No capítulo 3, serão apresentados os DE da MB e suas características, abordando as principais cláusulas de seus contratos que respaldam as respectivas terceirizações, os proveitos e as ameaças da adoção deles. Serão ainda apresentados os principais conceitos e as peculiaridades de cada CLD estudado.

No capítulo 4, serão comparadas as concepções teóricas, apresentadas no capítulo 2, com as cláusulas dos contratos analisados no capítulo 3, identificando as compatibilidades e diferenças entre os posicionamentos dos autores e normas com o que se verificou nos contratos analisados, ponto mais relevante do estudo. Com base nas comparações, serão indicados os benefícios, as vantagens e desvantagens na utilização dos DE.

Por fim, no último capítulo serão apresentadas as conclusões e considerações finais, decorrentes da pesquisa efetuada, consolidando as lições assimiladas, assim como é apresentada uma sugestão para possível estudo futuro, considerando a indiscutível evolução que o

tema “terceirização” nos impõe com o aumento da globalização e da tecnologia da informação. Aspira-se que este estudo possa ainda acrescer o conhecimento sobre a terceirização e fornecer subsídios que auxiliem os tomadores de decisão.

No que se refere à delimitação, a pesquisa tomou por base informações obtidas em Organizações Militares (OM), que compõem o Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), onde os DE se encontram instalados, as cláusulas previstas nos contratos decorrentes dos DE e perguntas estruturadas aos responsáveis pela atual gestão dos DE em análise. Não foi foco deste estudo a fiscalização dos contratos propriamente ditos, o que pode ser objeto de análise para estudos futuros. Em relação ao alcance temporal, o presente estudo analisa o mundo empresarial a partir da década de 80, quando a terceirização passou efetivamente a ocorrer nas empresas; e no caso da MB, delimita-se como período de estudo os últimos quinze anos, em face do amadurecimento no relacionamento da Força com as empresas privadas.

Considerando os riscos e limites de atuação de fornecedores terceirizados, além do crescimento das atividades decorrentes, o tema detém grande relevância, envolvendo tanto organizações responsáveis pelo abastecimento, material e apoio logístico, quanto organizações usuárias desse apoio, decorrente da disponibilidade e tempo de atendimento de determinado suprimento, quando demandado. O assunto ganha ainda maior destaque quando se analisa pelo prisma da inovação, uma vez que atividades que, anteriormente, eram realizadas internamente e de maneira exclusiva pela MB, passaram a ser efetuadas por terceiros. A pesquisa contribuirá para a compreensão de como a MB tem lidado com essa terceirização, de acordo com os fatores relevantes na tomada de decisões.

Por fim, essa exposição pretende contribuir para as decisões futuras, quando a opção de terceirizar a logística estiver em análise, tomando como base a assimilação dos conhecimentos nos protótipos da terceirização logística dos DE, considerando a realidade de cada situação e a estratégia de atuação da instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A vigorosa aceleração da globalização dos mercados e a abertura dos grandes Estados periféricos a produtos e capitais internacionais, sobretudo a partir da década de 1980, combinaram com a necessidade das corporações de ampliarem seus negócios e sua produção, operando em maiores escalas e menores custos possíveis (BARAT, 2007). Nessa conjuntura, as organizações, sejam públicas ou privadas, civis ou militares, se deparam com uma nova realidade, uma vez que não conseguem efetuar a totalidade das atividades necessárias por meio de sua estrutura própria, o que fortalece o termo “terceirização” ao longo do tempo.

Dessa forma, o referencial teórico abordará a evolução logística até a atualidade, apresentando importantes conceitos relacionados ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, as características dos provedores logísticos, a logística empresarial e militar, as vantagens, desvantagens e os riscos inerentes quando se opta por terceirizar determinada atividade logística.

2.1 A evolução da logística até a decisão pela terceirização

Não há um pensamento uniforme quanto à definição de Logística e a origem do termo é até mesmo discutida. Foi o General Antoine Henri Jomini (1779-1869) quem primeiro efetuou a transposição da palavra para o campo militar, apontando a logística como a ciência dos Estados-Maiores, com redação de ordens e instruções, meios de transporte, serviço nos aquartelamentos e acampamentos. Jomini, em seu livro *Precis de L'Art de La Guerre* (2008, *apud* COUTAU-BÉGARIE, 2010), em 1836, afirmou que, excetuando o combate, a logística representa todas ou quase todas as atividades no campo militar. O termo é reconhecido como assunto de maior relevância durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), quando o conceito de *logistics* é estabelecido como a arte de planejar e conduzir os movimentos militares, as evacuações e os abastecimentos (COUTAU-BÉGARIE, 2010).

Fleury *et al* (2008) afirmam que a logística é um dos conceitos gerenciais mais modernos da atualidade, justificados por motivos de ordem econômica e de ordem tecnológica. O conjunto de ordem econômica se refere à globalização, ao aumento de incertezas econômicas, à proliferação e aos menores ciclos de vida dos produtos e às maiores exigências de serviços. Com a globalização, o número de clientes e os locais de vendas aumentaram, bem como a complexidade operacional, passando a abranger diferentes culturas, legislações e modais de transporte e, conseqüentemente, aumentando a complexidade logística.

O conjunto de ordem tecnológica permite a otimização do sistema logístico e o gerenciamento de maneira integrada e eficiente de seus diversos componentes: estoques, armazenagem, transporte, processamento de pedidos, compras e manufatura. Tal tecnologia da informação cresce de importância à medida que as novas tendências econômicas fazem com que a logística seja mais complexa e potencialmente mais cara (FLEURY *et al*, 2008).

Da maneira semelhante, Barat (2007) corrobora com Fleury *et al* (2008) ao afirmar que as tecnologias da informação possibilitaram uma segmentação da lógica da fabricação, que passou praticamente a dominar e cada vez mais produzir informações, com uma demanda de maiores facilidades de produção, flexibilidade de normas ambientais, mão de obra mais barata, economias fiscais ou *clusters* tecnológicos¹, visando a maximização dos lucros.

A manifestação hegemônica sobre os proveitos da inserção no mercado global serviu como suporte a essa necessidade das corporações transnacionais de globalizarem suas comercializações e sua produção de modo a operarem, simultaneamente, em maiores escalas e menores custos possíveis. Este processo foi possível pelos sistemas de informação em tempo real, acompanhado de um monitoramento de amplas redes de parceiros, médias e grandes empresas “terceirizadas” de todos os tipos espalhadas pelo mundo (BARAT, 2007).

¹ Concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas, aglomerações, incluindo ainda, instituições governamentais ou não, como as universidades, entidades normativas e associações comerciais, que permite o desenvolvimento de um conjunto de empresas focalizadas em nichos de mercado por explorar (Olive & Amato Neto, 2005).

2.1.1 Logística empresarial

Na conotação civil, sistema logístico representa o conjunto de atividades que envolve o transporte, o estoque, a armazenagem e os custos administrativos, com o propósito de deslocar um produto de sua área de produção até o local onde será consumido ou até mesmo utilizado na produção de outro produto mais complexo (BARAT, 2007).

A idealização logística de associar práticas relacionadas ao fluxo de serviços e produtos para geri-las de maneira efetiva e coletiva é um progresso natural da administração. As atividades de transporte, estoques e comunicações se iniciaram antes mesmo de se haver um intenso comércio e, atualmente, as empresas precisam conduzir as mesmas atividades como parcela essencial aos seus negócios, provendo seus clientes com os serviços e produtos demandados (BALLOU, 2012).

2.1.2 Logística militar e as funções logísticas Transporte e Suprimento

A definição da logística está em constante evolução, tendo até mesmo uma descrição distinta entre as Forças Armadas brasileiras. O MD trata Logística Militar como a reunião de atividades inerentes à previsão e provisão de recursos e demais necessidades para cumprimento das missões das Forças Armadas (BRASIL, 2002).

A MB adota uma definição que propõe “obter e distribuir às Forças Armadas os recursos de pessoal, material e serviços em quantidade, qualidade, momento e lugar por elas determinados, satisfazendo as necessidades na preparação e na execução de suas operações (...)” (BRASIL, 2003, p.3).

De acordo com o manual de Doutrina da Logística Militar do MD, as funções logísticas representam o conjunto de atividades semelhantes ou de mesma essência, sob uma única representação, e são subdivididas em: suprimento, salvamento, saúde, recursos humanos, transporte, engenharia e manutenção (BRASIL, 2002). Considerando o objetivo desta

pesquisa, as funções logísticas Transporte e Suprimento serão abordadas com maior destaque.

Representando a maior parte dos custos logísticos, a função logística Transporte possui papel fundamental no desempenho de se obter o melhor atendimento ao cliente. Em relação aos custos, a mesma representa, aproximadamente, cerca de 60% dos gastos logísticos. Assim, as corporações buscam alternativas para aprimorar as atividades dessa função logística, investindo em tecnologias da informação, bem como passam a buscar soluções intermodais que viabilizam uma redução significativa de custos (FLEURY *et al*, 2008).

Na MB, a função logística Transporte representa a reunião de atividades que são executadas visando a locomoção de recursos humanos e materiais por diversos modais, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender às diversas necessidades da Força (BRASIL, 2003).

Já a função logística Suprimento engloba o conceito mais abrangente de abastecimento, envolvendo atividades de recebimento, estoque e armazenagem para posterior distribuição, e possui o propósito de promover o fluxo adequado do material necessário, desde as fontes de obtenção até as OM consumidoras (BRASIL, 2003).

A questão central na conciliação entre a maior eficiência e o menor custo envolve o *trade off*² entre as políticas de transporte e de suprimento. Deve-se buscar uma visão integrada, o que não ocorre se o gestor de cada área pensar individualmente. Deve-se buscar estratégias que visem reduzir o estoque, baseadas em uma visão integrada da logística, que, por sua vez, exige da função logística Transporte a velocidade e a regularidade necessárias para atender o tamanho dos lotes e os prazos de entrega. A adequada escolha dos modais também é importante na busca dessa visão integrada (FLEURY *et al*, 2008).

² Expressão em inglês que significa o ato de escolher uma coisa em detrimento de outra e muitas vezes é traduzida como "perde-e-ganha". O *trade-off* implica um conflito de escolha e uma conseqüente relação de compromisso, porque a escolha de uma coisa em relação à outra, implica não usufruir dos benefícios da coisa que não é escolhida. Isso implica que para que aconteça o *trade-off*, elemento que faz a escolha deve conhecer os lados positivos e negativos das suas oportunidades (Disponível em: <<https://www.significados.com.br>>. Acesso em: 15 jun. 2018).

2.1.3 Logística integrada e *Supply Chain Management* (SCM)

No intuito de proporcionar um melhor gerenciamento de maneira integrada, faz-se necessário que a logística seja tratada como um sistema, cujos componentes estejam interligados e funcionem de forma coordenada em busca de um objetivo comum. Desta maneira, a logística deve buscar o atendimento dos níveis de serviço aos clientes, ao mais baixo custo total de seus componentes, que compreende o somatório dos custos de transporte, armazenagem, processamento de pedidos, estoques, compras e vendas. Para tal, deve-se buscar uma integração que vise o melhor serviço e menor custo total e não tratar os custos separadamente, pois a redução de um pode acarretar no aumento de outro e incorrer em maiores custos finais. Fleury *et al* (2008) apresentam essa integração (Anexo A), que retrata a interconexão de diversas áreas.

Dessa maneira, constata-se a necessidade de estabelecer parcerias e desenvolver relacionamentos cooperativos com variados participantes da cadeia de suprimentos, na troca de informações, confiança e capacitação técnica. Assim, essa integração externa permite reduzir custos, acelerar o aprendizado, eliminar duplicidades e customizar serviços (FLEURY *et al*, 2008).

Antes de abordarmos a terceirização propriamente dita, faz-se necessário o entendimento do gerenciamento da cadeia de suprimentos ou SCM, como é mundialmente conhecido. Com o aumento do marketing e das práticas de segmentação de mercado, surgem novos produtos e os canais de distribuição³ se tornam mais complexos. A competição e a instabilidade dos mercados aumentaram e, com isso, ocorreu um acelerado movimento à especialização, por meio da desverticalização/terceirização. Surge, assim, a necessidade de promover um maior esforço nos canais de distribuição, integrando os processos de negócio que interligam os variados participantes (FLEURY *et al*, 2008).

³ Conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes, internos e externos, que executam as funções que dão apoio ao marketing de produtos e serviços de determinada empresa (Fleury, 2008, p. 40).

Assim, o autor trata SCM:

É exatamente este esforço de coordenação nos canais de distribuição, por meio da integração de processos de negócios que interligam seus diversos participantes, que está sendo denominado de *Supply Chain Management*. Em outras palavras, o SCM representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição por meio da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matérias-primas. (FLEURY *et al*, 2008, p. 42).

A adoção do SCM confirma as oportunidades de ganhos para as empresas uma vez que proporciona a redução de custos operacionais e dos tempos de ciclo, ao mesmo tempo em que se busca uma melhoria da produtividade. Para tal, dado o ambiente colaborativo que deve possuir a cadeia logística, torna-se fundamental a perfeita escolha dos parceiros e esta relação de parceria deve ser encarada como uma relação de prazo mais estendido (FLEURY *et al*, 2008).

Constata-se que é necessário haver um desenvolvimento considerável de integração do processo entre a corporação e os parceiros externos na cadeia de suprimentos, ainda mais com os provedores de serviço. Assim, há a necessidade de se exigir maior congruência na aplicação e na verificação dos processos da referida cadeia para se instituir um vocabulário e perspectivas comuns (BOWERSOX, 2006).

Dessa forma, baseado na sustentação teórica apresentada, depreende-se que a SCM combina os processos logísticos, compreendendo os fluxos de materiais, serviços e informações, dentro e fora das empresas, com relações ao longo da cadeia, e visa assegurar melhores resultados, redução de desperdícios e agregação de valor com o processo de parcerias e alianças estratégicas logísticas. A terceirização de parcela das atividades logísticas passou a ser uma alternativa no universo corporativo e, posteriormente, no militar.

2.2 O conceito de Terceirização e os Provedores de Serviços Logísticos (PSLs)

Atualmente não se verifica a possibilidade de um Estado entrar em conflito sem o apoio de empresas, ao mesmo tempo em que a terceirização de determinadas atividades

provocaria um risco de grau relevante, caso as mesmas se referenciassem às competências que pertencessem ao monopólio do uso da força do Estado (UESSELER, 2008).

A origem da terceirização propriamente dita se deu nos anos 1940, ainda na Segunda Guerra Mundial, quando os Estados Unidos da América se aliaram aos Estados europeus para lutar contra as forças de Hitler e, em seguida, contra o Japão. Em síntese, as empresas bélicas estadunidenses precisavam incrementar a sua capacidade produtiva e vislumbraram a possibilidade de transferir para terceiros, aquelas atividades que não se mostravam estratégicas, que se tratavam da produção de armas para a continuidade da guerra. Ao final da guerra, ficou evidenciada a importância desses parceiros e a ideia se manteve, consolidando uma técnica administrativa eficaz, quando corretamente empregada (GIOSA, 2003).

Terceirização é definida como a relação sinérgica de negócios baseada em abertura, confiança mútua, recompensas e até mesmo no compartilhamento de riscos, favorecendo, assim, a criação de vantagens competitivas para as partes, com desempenho superior ao que alcançariam se agissem apenas individualmente (FIGUEIREDO *et al*, 2006).

Fontanella *et al* (1994) afirmam que terceirizar deve ser uma maneira de adquirir bens e/ou prestar serviços especializados, de maneira sistemática e intensiva, para integrar a atividade meio à atividade fim da organização adquirente, e, com isso, permitir o foco de energia em sua real vocação, potencializando ganhos em qualidade e produtividade.

O mais importante é que a corporação seja excelente na sua essência, ou seja, na razão do seu existir, e com a terceirização, a mesma pode transferir as atividades não essenciais, além de ser uma oportunidade de se contratar um parceiro especialista em determinada atividade (LEIRIA, 1992a). Segundo o autor, contratar um terceiro implica em estabelecer novas regras que se adaptam a cada caso, o que corrobora para o aprimoramento do conhecimento.

Para Selviaridis e Spring (2007), a terceirização está relacionada ao envolvimento das empresas que se desenvolve gradualmente na medida em que a quantidade de atividades

terceirizadas executadas aumenta com o tempo. Inicialmente, a parceria se inicia com atividades simples para depois envolver atividades de grande valor agregado.

A terceirização não se refere apenas à compra de serviços, mas se relaciona a uma revisão dos conceitos adotados, pois passa a ser o somatório das partes para a complementação do todo, unindo o capital intelectual do pessoal interno com o pessoal externo, formando uma rede que poderá contribuir para o sucesso. Trata-se de uma nova forma de trabalho como a plena terceirização ou a transferência de atividades e tecnologia (SILVEIRA *et al*, 2002).

Outrossim, o mercado de prestação dos serviços logísticos vem se desenvolvendo de maneira acelerada em todo o mundo e as evidências são nítidas desse acontecimento. A consequência do processo tem sido o acelerado crescimento da indústria de PSLs e, assim, surgem várias formas de atuação e uma consequente dificuldade de classificação desses provedores de serviços logísticos.

As possibilidades de terceirização das atividades logísticas são variadas e nos Estados onde as atividades de PSL estão mais adiantadas, a segmentação do mercado vem sendo ampliada, desde a simples terceirização do transporte até mesmo a terceirização de todo o processo logístico. Decorrente de tudo isso, o interesse e a preocupação pelas terceirizações logísticas vêm aumentando (FIGUEIREDO *et al*, 2006).

Lieb (1996, *apud* FIGUEIREDO *et al*, 2006), identificou os principais tipos de serviços mais utilizados em geral pelos PSL ou 3PL (*third-party logistics providers*). Dentre os que o autor cita, destacam-se a delegação do gerenciamento de armazém, da consolidação de carga, da operação ou gerenciamento de frota, da negociação de frete, da emissão e do processamento de pedido, da montagem ou instalação de produtos, da reposição de estoque, dentre outros.

O aumento da diversidade da cadeia de suprimentos contribuiu para incrementar investimentos na área da logística, atividade em que muitas vezes não fazia parte do *core*

business da entidade (FIGUEIREDO *et al*, 2006). Verifica-se que a partir desse momento, várias empresas optaram por terceirizar algumas de suas atividades ou até mesmo todas elas e ter o seu foco na sua atividade principal. Ademais, o *e-commerce*⁴ e a disponibilidade de serviços integrados são prometidos como as maiores oportunidades para o avanço dos PSLs.

Em pesquisa realizada, Sink (1997) destaca a segmentação de provedores logísticos em, pelo menos, cinco dimensões básicas: tipos de serviços oferecidos, escopo geográfico de atuação, tipos de indústrias que atendem, características dos ativos e atividade de origem.

Em relação aos tipos de serviços oferecidos, a classificação se dá em dois grandes grupos: os especialistas operacionais (aqueles cuja competência básica é a excelência operacional em fornecer serviços característicos, como o transporte, a armazenagem, a consolidação etc.) e os integradores (aqueles que fornecem uma completa solução logística, abrangendo elevada quantidade de serviços planejados e gerenciados de maneira integrada).

Já em relação ao escopo geográfico, os PSLs podem ser categorizados em regionais, nacionais ou globais. Muitos dos provedores buscam a ampliação do espaço geográfico de atuação e a concorrência se intensifica a cada momento. Percebe-se que quanto maior for a área de abrangência, maior é a influência do provedor logístico.

Quanto à dimensão relacionada aos tipos de indústrias que atendem, uma tendência mais comum é a política de especialização em determinados clientes. Os maiores clientes acabam sendo mais visados nesse aspecto, pois a especialização visa os usuários de maior porte, em que pese verificar-se um crescente potencial dos pequenos clientes que estão a cada momento terceirizando as suas atividades logísticas.

A dimensão que divide os operadores com base nas características dos ativos é a mais abrangente e separa os operadores logísticos que possuem ativos e os que não possuem ativos. Os primeiros possuem armazéns e os próprios meios de transporte, enquanto que os outros

⁴ Em português significa comércio eletrônico, e é uma modalidade de comércio que realiza suas transações financeiras por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores e celulares (Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br>>. Acesso em: 24 jun. 2018).

subcontratam de outros provedores os ativos para prestar o serviço ao cliente. Existem ainda aqueles PSLs que utilizando um modal misto, ou seja, possuem alguns ativos e subcontratam outros para complementar as atividades pela quais ele se disponibilizou em atender.

Já a última dimensão de segmentação dos provedores logísticos tem a ver com a origem das mesmas, se referindo à análise histórica de cada empresa e que, em algum momento, ao iniciar um determinado tipo de atividade logística, acabou se especializando nesta atividade logística e fazendo da mesma o seu negócio principal.

De acordo com a análise dos tipos de dimensões básicas dos provedores logísticos, Figueiredo *et al* (2006) relatam que não há uma classificação melhor que a outra, mas sim o enquadramento mais adequado dependendo das necessidades dos clientes que desejam terceirizar uma determinada atividade.

Contudo, os PSLs possuem um relevante obstáculo que impede um crescimento maior deste tipo de serviço. Este entrave se refere justamente aos riscos que as corporações possuem em terceirizar uma atividade logística e perder o controle da mesma (FIGUEIREDO *et al*, 2006).

2.2.1 Os riscos inerentes à terceirização

A decisão de terceirizar determinada atividade inclui riscos que deverão ser identificados e quantificados, para, doravante, estabelecer as medidas para mitigá-los. A partir desse momento, a instituição pode selecionar as atividades que poderão ser confiadas a prestadores de serviços e estabelecer os limites decorrentes (LEIRIA *et al*, 1992b).

Martins (2014) adverte que quando se tem apenas um tomador, pode ocasionar uma relação de dependência ou de subordinação, configurando um vínculo de emprego entre os envolvidos. Em hipótese alguma, se pode contratar um prestador e tratá-lo como se fosse parte da corporação, com uma relação de subordinação. Os contratos devem garantir a segurança de que o terceiro já possui um *know how* suficiente para execução do serviço

contratado. O mais adequado ainda seria haver uma rotatividade dos prestadores de serviço (LEIRIA, 1992a; SILVA, 1997; MARTINS, 2014).

Figueiredo *et al* (2006) relatam sobre alguns aspectos que podem levar ao insucesso do processo de terceirização. Ele se refere à perda de controle do processo por parte do contratante, à dificuldade de se avaliar precisamente os ganhos, à desconfiança da manutenção do nível de qualidade do serviço, à descontinuidade dos processos na instituição, à omissão de custos decorrentes da terceirização, dentre outros.

Na iniciativa privada, há ainda um relevante receio, por parte dos funcionários, quanto à perda do emprego, decorrente da decisão de terceirizar. Entretanto, Giosa (2003), por meio de pesquisa realizada pelo Centro Nacional de Modernização – Cenam (2006), corrobora com um posicionamento diferente, defendendo que mais de 1/3 das empresas recém-criadas são compostas por ex-funcionários daquelas que tiveram as suas atividades terceirizadas.

2.2.2 As vantagens e desvantagens da terceirização

A combinação entre a acelerada complexidade operacional e a sofisticação tecnológica tem favorecido de maneira decisiva o aumento da demanda por terceirizados especializados. Estes, ao prestarem serviços a uma quantidade considerável de clientes, conseguem economias de escala e permitem a continuidade de seus investimentos em ativos, tecnologias e capacitação. Além disso, por possuírem diferentes clientes, aprendem com a experiência da área de atuação dos mesmos, em um processo contínuo de *benchmarking*⁵, conseguindo, assim, operar com menores custos e melhores serviços (FLEURY *et al*, 2008).

Figueiredo *et al* (2006), por sua vez, afirmam que a terceirização pode representar uma série de ganhos, como a diminuição de ativos da empresa e do custo dos empregados, o aumento da elasticidade em relação à modificação da capacidade da empresa, o maior acesso

⁵ Processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, sendo uma significativa ferramenta de gestão das empresas. O *benchmarking* tem o propósito de aprimorar os processos de uma determinada entidade e, por focar nas estratégias empresariais, permite a empresa conceber novas ideias, possibilitando derrotar o concorrente (Disponível em: <<https://www.significados.com.br>>. Acesso em: 26 jun. 2018).

a novas tecnologias, além da viabilidade de se focar nas atividades principais da entidade.

Além dos benefícios relacionados à redução dos custos e aumento da qualidade de serviços, os contratados terceirizados possuem a capacidade de “gerar vantagens competitivas para os seus contratantes em pelo menos três dimensões adicionais: redução de investimentos em ativos, foco na atividade central do negócio e maior flexibilidade operacional” (FLEURY *et al*, 2008, p. 138).

No mundo atual, ao permitir uma maior flexibilização com melhor adaptação às alterações de preços e diferentes demandas de mercado, a contratação de terceiros permite a transformação de custos até então fixos em custos variáveis, proporcionando o ganho operacional (FLEURY *et al*, 2008).

Em que pesem as vantagens na terceirização das atividades logísticas, a mesma não se encontra livre de percalços. Fleury *et al* (2008) reconhecem que o risco da perda do alcance às informações-chave do mercado pode ser apontada como o primeiro deles. O contato entre terceiros e outros fornecedores permite que estes se mantenham em sintonia com os principais problemas e visualizem as oportunidades de mercado, deixando o cliente, que optou pela contratação do terceiro, ausente e correndo o risco da perda da sensibilidade ao não acompanhar essas mudanças que vierem a ocorrer.

Figueiredo *et al* (2006) afirmam que as desvantagens de se optar pela terceirização abrangem a possibilidade da perda do controle da operação, o não acompanhamento da evolução tecnológica, o risco da degradação de seu desempenho operacional ou, até mesmo, o risco de se furtar das aptidões primordiais da instituição que contribuam para o seu pleno êxito.

Outra desarmonia pode ser identificada pelo choque de interesses entre o contratado e o cliente. A compreensão sobre os principais objetivos do contratante não são visualizados em igual teor e prioridade pelo terceiro. No dia a dia, as companhias terceirizadas se vêem obrigadas a tomarem decisões entre diversos objetivos, com base em custos, consistência,

confiabilidade, velocidades, dentre outros. Contudo, estas opções deveriam ser efetuadas com base em método previamente definido com o cliente. Por consequência, as mudanças do negócio, se vierem a ocorrer, não são correspondidas na velocidade e na maneira almejada pelo contratante (FLEURY *et al*, 2008).

Fleury *et al* (2008) apresentam ainda como desvantagem a imperícia do terceirizado de cumprir as metas estabelecidas entre as partes. Em muitas ocasiões, no desejo de conquistar o mercado e fechar o contrato, baseado apenas em prognósticos sobre capacidade e diversidade da operação sendo terceirizada, a promessa feita pelo terceiro, em muitas vezes, vai além do que, de fato, o mesmo consegue alcançar.

A elevada dependência do cliente em relação ao operador logístico contratado também é vista como aspecto crítico, o que acaba gerando alto custo de mudança. Ao desmanchar sua estrutura gerencial e operacional e deixar ativos, informações e *know how* na responsabilidade de um terceiro, os custos podem ser excessivamente elevados, caso se tenha que retornar aquela atividade à própria companhia ou até mesmo se tiver que alterar o contratado (FLEURY *et al*, 2008).

2.2.3 Os parâmetros para decisão de terceirizar determinada atividade logística

Diante dos aspectos favoráveis e desfavoráveis para a terceirização, constata-se que deve haver um estruturado método na análise dessa decisão. De acordo com Fleury *et al* (2008), a bagagem reunida por diversas empresas na terceirização da logística apresenta diversas vantagens e direciona a um procedimento organizado na análise de decisão, cujo método se baseia na busca de respostas a quatro perguntas básicas (Anexo B).

Na resposta do que se deseja ganhar, há que se destacar que o ato de transferir a um operador externo abrange riscos e custos consideráveis, que necessitam ser superados pelos ganhos da decisão de terceirizar. Assim, é fundamental esclarecer, de maneira mais transparente, quais os principais benefícios quando se opta pela contratação de um terceiro.

Fleury *et al* (2008) afirmam que existem pelo menos quatro dimensões de ganhos potenciais: redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços, aumento da rentabilidade do negócio e crescimento do *market share*⁶.

A redução de custos pode ocorrer de diversas maneiras como, por exemplo, procurar uma dedução nos estoques, nos custos de transporte, na armazenagem, despesas administrativas, dentre outras. O aumento da qualidade se dá na prontidão das entregas, menores tempos de ciclo e disponibilidade no estoque, como exemplos. Já o aumento na rentabilidade pode decorrer de menores investimentos nos ativos, ganhos em eficiência e economias de escala e maior direcionamento à atividade central da empresa, o chamado *core business*. Os benefícios de *market share* podem decorrer do ingresso em novos fragmentos de mercado ou, até mesmo, na ampliação de atuação nos mercados já explorados, aproveitando a perícia do operador logístico contratado (FLEURY *et al*, 2008).

O próximo passo, após estabelecida a decisão de terceirizar, e uma vez definidos os parâmetros de que se deseja ganhar com a contratação, passa a ser a definição do terceiro a ser contratado. Este precisa reunir um conjunto de características que o diferencie e respalde a decisão e que permite à entidade alcançar os resultados almejados. De acordo com Fleury *et al* (2008), essas características de similaridade podem ser agrupadas em quatro classes: atitudes gerenciais, padrões de convivência, filosofia empresarial e estrutura/imagem.

As atitudes gerenciais se referem à maneira como as empresas se comportam em relação à colaboração técnica com o terceiro, treinamento dos funcionários, dentre outros. Já os padrões de convivência se referem à propensão para o estabelecimento de metas em conjunto, facilitação de compartilhamento de informações operacionais e estratégicas, e para a partilha de sucesso e fracasso. A filosofia empresarial se refere às políticas de alto nível da empresa que envolve o crescimento a longo prazo, com o lançamento ou inovação de novo

⁶ Representa o grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto; fração do mercado controlada por ela. Os ganhos podem ser decorrentes da entrada em novos segmentos de mercado, ou até mesmo da expansão de mercados já explorados (FLEURY, 2008, p. 140).

produto, políticas de investimento, dentre outros. A estrutura/imagem se refere à estabilidade financeira, à sofisticação gerencial e tecnológica e ao tamanho do contratado relativo ao cliente contratante (FLEURY *et al*, 2008).

Considerada a heterogeneidade entre o contratante e o terceirizado, tanto na relação quanto no desenrolar da atividade, Fleury *et al* (2008) mencionam que há a necessidade de se estabelecerem alguns instrumentos gerenciais de planejamento e controle, de maneira que o contratante não monopolize a atividade e passe a ditar as regras do negócio. Ou seja, há a necessidade de monitorar a atividade terceirizada.

Por fim, de acordo com o mesmo autor, chega-se o momento de avaliar os resultados, com base nos parâmetros anteriormente listados. Esta avaliação permite um procedimento de *feedback* para aperfeiçoar tanto o dia a dia da atividade, quanto os procedimentos que aperfeiçoem o planejamento e o controle.

Face ao exposto, constata-se que a decisão de terceirizar determinada atividade requer acurada análise e visa, de maneira ampla, buscar um crescimento por meio de uma sinergia entre as todas as entidades envolvidas. A ideia do processo é de que o somatório de especialistas, ao passarem a desenvolver determinadas atividades da instituição, represente algo superior, uma relação “ganha-ganha”, por meio de parcerias com vantagens mútuas. Assim, as empresas passaram a se focar nas suas competências centrais e a delegar as tarefas menos importantes a parceiros.

Ao término deste capítulo, a apresentação dos principais conceitos visou o fornecimento de um embasamento teórico para respaldar a sustentação de argumentos para a análise dos objetivos principal e secundários, tornando concebível prosseguir com as análises derivadas do presente estudo.

3 TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NOS DEPÓSITOS ESPECIAIS DA MB

Neste capítulo serão apresentados o conceito de Depósito Especial (DE) e os DE atualmente existentes na MB, além da exposição dos principais aspectos decorrentes da parceria em cada contrato. Pretende-se, ainda, apontar as qualificações das empresas contratadas e os motivos da seleção para permitir, a posteriori, uma avaliação se as mesmas estão capacitadas a deixar os meios aprestados para a realização de suas missões.

3.1 Conceito de Depósito Especial

Entende-se por DE o local físico da Marinha, cedido à CONTRATADA, habilitado pela Secretaria da Receita Federal (SRF), conforme definido no Art. 480, do Decreto nº 6.759/2009 (Regulamento Aduaneiro):

Regime aduaneiro de Depósito Especial é o que permite a estocagem de partes, componentes e materiais de reposição ou manutenção, com suspensão do pagamento de impostos federais, da contribuição para o PIS/PASEP-importação e da COFINS-importação, para veículos, máquinas, equipamentos, aparelhos e instrumentos, estrangeiros, nacionalizados ou não, e nacionais em que tenha sido empregados partes, peças e componentes estrangeiros, nos casos definidos pelo Ministro de Estado da Fazenda (Decreto-Lei nº 37/1966, Art. 93, com redação dada pelo Decreto-Lei nº 2.472/1988, Art. 3º, e Lei 10.865/2004, Art. 14).

O referido Decreto estabelece ainda que o Ministro de Estado da Fazenda poderá estabelecer a aplicação do regime a outros bens, sendo que a operacionalização do regime compete à SRF. Para tal, as empresas que cumprirem as condições, termos e limites do ato normativo poderão se candidatar à habilitação. O período em que o material importado poderá permanecer no referido depósito é de até cinco anos, contabilizados a partir do dia do desembarço para admissão (importação provisória), salvas raríssimas exceções quando o Ministro da Fazenda poderá autorizar a permanência do produto por período superior a este, após devida comprovação do benefício econômico. Exige-se ainda que o controle aduaneiro decorrente do DE (entradas, controles de estoque e saídas) esteja suportado por

processamento informatizado, com utilização de software desenvolvido pela empresa contratada, atendendo às exigências da SRF.

Na ocorrência da extinção do regime, as opções para tal poderiam se dá pela reexportação do material, por exportação, por transferência a outro regime aduaneiro especial, por despacho para consumo (quando a empresa abre mão daquele material e autoriza o consumo, normalmente por conveniência econômica), ou por destruição, logo após autorização do consignante (BRASIL, 2009b).

Portanto, constata-se um incentivo à utilização dos DE, uma vez que o governo, ao suspender a cobrança de significativos impostos federais, concede às empresas contratadas benefícios comerciais e, conseqüentemente, maior oportunidade à MB quanto à prontidão de seus meios navais e aeronavais.

3.2 Os Depósitos Especiais da Marinha do Brasil

Nesta seção, serão apresentados os três DE existentes na MB, dois na área de jurisdição do Centro de Intendência da Marinha em São Pedro da Aldeia (CeIMSPA) e um no Complexo de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro, todos mediante contrato entre as empresas terceirizadas e a Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM).

Cabe enfatizar, neste ponto da análise, que os DE não se referem à terceirização da função logística Manutenção, mas sim das funções logísticas Transporte e Suprimento, apresentadas no referencial teórico, focos do presente estudo.

Os CLD, assinados entre a MB e as empresas contratadas para operar os DE, são assim denominados por possuírem tratamento diferenciado em relação ao prazo, cuja vigência dos mesmos é de até quarenta e oito meses. Eles estão respaldados por Termos de Justificativa de Inexigibilidade de Licitação específicos, devidamente aprovados e regidos por demonstração de inviabilidade de competição, com documentos que comprovaram a exclusividade de equipamentos, componentes, acessórios e peças de reposição das marcas. A

notoriedade das referidas empresas, evidenciando que os suprimentos em questão somente deveriam ser fornecidos pelas mesmas é outro fator expressivo. A exclusividade, notoriedade, sublimidade e capacidade técnica, obtidas ao longo dos anos no mercado internacional, foram aspectos relevantes que contribuíram para o afastamento do processo licitatório (BRASIL, 1993).

Dessa maneira, a cada renovação de contrato, a MB deve se empenhar para comprovar que o objeto pretendido somente deveria ser fornecido por um único fornecedor⁷, assim como deve providenciar todas as informações necessárias que respaldem o motivo da escolha do prestador do serviço ou do fornecimento do material, bem como os argumentos do preço estabelecido⁸. Cabe às empresas a apresentação da declaração de exclusividade, cumprindo o previsto no § 4º do Art. 32 da Lei 8.666/1993, que deverá estar autenticada pelo respectivo consulado e traduzida por tradutor juramentado.

Os CLD n^{os} 71000/2014-003/00 (“MTU Friedrichshafen GMBH”, em fase de renovação), 71000/2017-004/00 (“AIRBUS HELICOPTERS”) e 71000/2017-005/00 (“LEONARDO MW LTD”) foram firmados entre a MB e as referidas empresas sediadas no exterior que, por gozarem de isenção de impostos federais, gozam do direito de que os pagamentos das Faturas Comerciais (“Invoices”) sejam efetuados pela Comissão Naval Brasileira na Europa (CNBE), localizada em Londres – Reino Unido, após devida certificação das Relações de Consumo de Material (RCM).

As RCM são atestadas pelo ÓRGÃO DE DISTRIBUIÇÃO VINCULADO (ODV) que, no caso dos contratos firmados com as empresas provedoras dos sobressalentes das aeronaves (“LEONARDO MW LTD” e “AIRBUS HELICOPTERS”), é o Centro de Intendência da

7 Acórdão nº 5.053/2008 – 2ª Câmara, TCU – “nas contratações oriundas de inexigibilidade de licitação, em que o objeto só possa ser fornecido por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, é necessária a comprovação de exclusividade mediante atestado fornecido por órgão competente”.

8 Acórdão 1705/2007 - Plenário (Sumário) TCU – “nas hipóteses de contratação direta de bens e serviços sem licitação devem ser evidenciados todos os elementos que caracterizem a razão de escolha do fornecedor ou executante e a justificativa do preço contratado”.

Marinha em São Pedro da Aldeia (CelMSPA); e, no caso do contrato firmado com a MTU Friedrichshafen GMBH, fornecedora dos sobressalentes de seus motores, é o Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro (DepSMRJ), em conjunto com o Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM). Os ODV são ainda responsáveis pelo recebimento, arrecadação e fornecimento do material após sua nacionalização.

A empresa contratada se compromete a manter em estoque no DE uma relação de itens constantes no CLD, em quantidades estabelecidas em comum acordo e revistas anualmente, denominada de LISTA DE MATERIAL DO DEPÓSITO ESPECIAL (LISDE). Já a LISTA DE PREÇOS MUNDIAL ("*WORLDWIDE PRICE LIST*" - WWPL), por sua vez, se refere à lista de preços emitida por cada fabricante, válida em qualquer parte do mundo, pelo período de tempo por ele estabelecido e regularmente atualizada, não incluindo os custos de remessa do material ao local de entrega, nem a taxa de administração do órgão representante responsável pelas vendas e entregas do item (CLD n^{os} 71000/2014-003/00, 71000/2017-004/00 e 71000/2017-005/00).

Assim, de acordo com os três CLD, o preço unitário dos itens da LISDE tem com base a WWPL e o prazo para o atendimento dos itens em estoque é de até cinco dias após o aceite da Solicitação ao Exterior de Pedido ao Depósito Especial da MB (SE tipo PD ou SE-PD)⁹. Nessas SE, deverá ser incluída o valor da sobretaxa operadora do DE, o que requer atenção das OMS aos preços finais dos itens, uma vez que são atualizados semestralmente pelas empresas que operam o DE. Ressalta-se que os itens de suprimento estocados no DE, ou em trânsito para o DE, serão destinados, exclusivamente, para a MB, e são de domínio da empresa contratada até que efetivamente sejam fornecidos à Força.

Além de manter em estoque, no DE, os itens de suprimentos constantes da LISDE, assegurando a disponibilidade dos mesmos, de modo a satisfazer os requisitos e prazos de

⁹ A SE-PD é o pedido de material emitido pela Organização Militar Solicitante (OMS) a ser atendido pela contratada, registrando, assim, a solicitação de material à empresa operadora do Depósito Especial da MB (BRASIL, 2009a).

atendimento da MB, é exigência contratual que a contratada realize ainda todos os controles físicos do estoque, tais como o controle de entradas/saídas, o saldo de estoque, a localização, a atualização técnica, a obsolescência, a aplicabilidade, o tempo de vida do item em prateleira, o controle de inventário, o reabastecimento e a manutenção dos níveis de estoque, apresentando à MB, quando solicitado, informações relativas a esses controles. A terceirizada se compromete a empregar métodos adequados e pessoal capacitado em condições de cumprir o objeto contratado com eficiência, pontualidade e presteza, obedecendo a legislação trabalhista brasileira.

Caberá ainda à contratada restituir ao Estado de origem de sua filial, sem ônus para a MB, os itens considerados desnecessários devido à sua obsolescência, os que estejam próximos de completar o prazo de permanência de cinco anos em estoque ou, até mesmo, os decorrentes de evolução. A contratada deverá ainda disponibilizar para o ODV um relatório dos itens com quatro anos e seis meses em estoque, a fim de que o ODV verifique com as OMS o interesse em consumi-los, antes que sejam restituídos ao Estado de origem.

Os CLD prevêem ainda cláusulas de “LastBuyOrder”¹⁰, bem como cláusulas de penalidades no acordo administrativo. Assim, com exceção de casos fortuitos ou eventos de força maior, acordados em contrato, foram estabelecidas multas em caso de atraso injustificado no fornecimento total ou parcial do material especificado em uma ordem de compra (OC) cuja aceitação tenha sido dada pela empresa. No caso de descumprimento contratual, o contrato deverá ser rescindido, tendo sido estabelecidos limites de percentual em atraso para a rescisão do mesmo.

A partir deste parágrafo, serão apresentadas as características fundamentais de cada empresa operadora dos DE e, basicamente, as principais diferenças de um CLD para o outro,

¹⁰ Prevê a obrigação de a empresa contratada informar à MB que um item de suprimento será descontinuado, com uma antecedência mínima de 90 (noventa) dias, o que permite que a MB coloque as últimas ordens de compra, antes da descontinuação do item. Cabe ainda à terceirizada indicar um item substituto ou indicar outra solução alternativa, além de detalhar todas as especificidades desses itens descontinuados, a fim de possibilitar a fabricação dos mesmos no Brasil (CLD n^{os} 71000/2014-003/00, 71000/2017-004/00 e 71000/2017-005/00).

no que se refere ao objeto contratado.

3.2.1 Do relacionamento entre a MB e a AIRBUS HELICOPTERS

O CLD nº 71000/2017-004/00 foi pactuado entre a MB e a empresa AIRBUS HELICOPTERS, a qual será denominada neste estudo apenas como “AIRBUS”. A empresa possui sua sede na França, na cidade de Marselha, e gerencia os recursos de materiais que se estendem por todo o mundo por meio de uma extensa rede de centros autorizados de reparo e revisão, centros logísticos ou estoques centrais/regionais e centros de suporte ao cliente, oferecendo serviços técnicos e logísticos, em todo o mundo. Além do suporte estruturado e robusto, a empresa oferece linhas de serviço destinadas a garantir alta disponibilidade para todos os helicópteros da AIRBUS em serviço e manter os clientes operando em níveis máximo de desempenho¹¹.

O contrato ora analisado se refere à aquisição de componentes, sistemas, peças e itens sobressalentes destinados aos helicópteros Super Puma AS 332 F1, Cougar AS 532 SC, AS 355 F2 Esquilo Biturbina e AS 350 BA Esquilo Monoturbina. Uma das particularidades desse DE é a previsão da utilização de suas instalações em Atibaia (SP), quando a empresa busca uma otimização de processos e redução de custos, abrangendo uma cartela maior de clientes em todo o Brasil. Durante o período enquanto ocorre o traslado de peças para o DE em Atibaia, a empresa poderá continuar utilizando o estoque localizado em São Pedro da Aldeia.

3.2.2 Do relacionamento entre a MB e a LEONARDO MW LTD

O CLD nº 71000/2017-005/00 foi sancionado entre a MB e a empresa LEONARDO MW LTD, a qual será denominada nesta análise apenas como “LEONARDO”. A referida empresa possui sua sede no Reino Unido, na cidade de Yeovil, e gerencia o projeto, desenvolvimento, teste, produção, suporte e vendas de aeronaves de asas rotativas para uso

¹¹ Disponível em: <<https://www.airbus.com>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

comercial, de utilidade pública, segurança e defesa.

A empresa reúne a experiência e a tecnologia da Agusta na Itália e Westland no Reino Unido, cujas origens como fabricantes de aeronaves datam do início do século passado, constituindo a base da indústria aeronáutica europeia. A LEONARDO provê o fornecimento de suporte logístico e de manutenção eficiente aos clientes a fim de aumentar a disponibilidade operacional de seus helicópteros e, ao mesmo tempo, reduzir os custos de vida útil. Há uma rede mundial de centros de serviços conectados a centros logísticos e locais de armazenamento de componentes e peças de reposição que estão localizados na Europa, nos Estados Unidos, no Oriente Médio, na Ásia e no Brasil¹².

Assim, para efeito dessa análise, o mesmo se refere ao mesmo objeto do anterior apreciado, com a diferença do tipo de aeronaves, por este se direcionar aos helicópteros Super Lynx, pertencentes à MB, por meio do DE, localizado nas instalações do Complexo Aeronaval de São Pedro da Aldeia. Por ser fabricante deste tipo de aeronave, a empresa possui os suprimentos da mesma, provendo os sobressalentes necessários ao longo de sua vida útil.

3.2.3 Do relacionamento entre a MB e a MTU Friedrichshafen GMBH

O CLD nº 71000/2014-003/00 foi firmado entre a MB e a empresa MTU Friedrichshafen GMBH, a qual será denominada nesta pesquisa apenas como “MTU”. A referida empresa possui sua sede na Alemanha, na cidade de Friedrichshafen, e fabrica motores a diesel e sistemas de acionamento para navios, veículos ferroviários, terrestres e militares, bem como para a indústria de petróleo e gás, além de utilizações em indústrias pesadas agrícolas.

A empresa disponibiliza sistemas de propulsão, sistemas integrados de automação de navios, sistemas de automação para veículos de mineração e serviços de gerenciamento de

¹² Disponível em: < <http://www.uk.leonardocompany.com>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

sistemas, além de prover serviços de manutenção, documentação técnica, treinamento, oficina e bancada de testes/ revisão de motores, sobressalentes e consumíveis, dentre outros¹³.

O contrato em análise se refere à aquisição de equipamentos, componentes, sistemas, peças e itens sobressalentes aplicados em motores fabricados pela MTU, por meio do DE operacionalizado pela referida empresa. Por ser fabricante dos motores MTU presentes nos nossos meios, a empresa possui os devidos suprimentos, provendo os sobressalentes necessários ao longo de sua vida útil.

A necessidade deste DE decorreu de uma realidade de nossos meios navais, uma vez que a maioria dos navios da MB são equipados com motores MTU. Tal aspecto colaborou para o incremento de uma visão estratégica da MB com a empresa, na busca de um relacionamento a prazo mais estendido. Assim sendo, foi assinado um contrato de fornecimento de sobressalentes, com base em um DE, em moldes bastante similares dos contratos em vigor na área da aviação naval.

Uma particularidade deste contrato é a existência de um Acordo de Compensação, assinado posteriormente ao contrato principal, conhecido mundialmente como *offset*¹⁴. Pôde-se verificar, nas contratações com a MTU, imediatos ganhos, a saber: a absorção, por militares brasileiros, de tecnologia restrita, uma vez que puderam, pelo *offset* e, por força da cláusula de catalogação, ter acesso a informações aprofundadas acerca das características dos itens; a agilidade de suprimentos; a segurança desses suprimentos, com certificação internacional; e a contribuição no processo de independência logística de Defesa Nacional em relação ao exterior.

Outra característica peculiar deste DE é o fato de a MB ter transferido fisicamente os materiais adquiridos no passado e ainda mantidos em estoque próprio da Força, mas fabricados pela MTU, para o próprio DE. Ou seja, a partir da criação deste DE, os estoques da

¹³ Disponível em: < <https://www.mtu-online.com> >. Acesso em: 30 jun. 2018.

¹⁴ Por meio deste, a empresa contratada é obrigada a compensar a MB com serviços comerciais, industriais e tecnológicos e fornecimento de equipamentos, cujo valor deverá equivaler em até 20% do valor efetivamente pago pelo contrato inicial (CLD 71000/2014-003/00).

MB passaram a ser gerenciados pela empresa, ainda que este controle exija uma contabilidade específica, separadamente.

Conforme previsto em cláusula contratual, a MB deverá fornecer à MTU uma lista de motores que possuam revisão programada, pelo menos um ano antes da primeira revisão dos mesmos, no intuito de permitir que a contratada possa planejar e disponibilizar todos os sobressalentes necessários que, não pertencendo à LISDE, estejam tempestivamente disponíveis no DE. Outra peculiaridade do contrato se refere à inspeção dos motores doze meses antes da revisão W-6 e dez meses antes da revisão W-5¹⁵, com testes de experiência de mar para gravar parâmetros de funcionamento, por parte do Departamento de Pós-Vendas da MTU. A MB deverá ainda disponibilizar informações específicas dos motores programados para revisão, comunicando o tipo de motor, número de série, horas de uso desde a instalação, horas de uso desde a última revisão e demais informações relacionadas que forem solicitadas.

Face ao exposto, com base na apresentação dos DE atualmente existentes na MB, verifica-se, efetivamente, a terceirização das funções logísticas Transporte e Suprimento, o que é uma considerável inovação no ambiente militar, já comumente encontrada no universo empresarial desde a década de 80. Destarte, são constatadas características bem semelhantes quando comparadas com o modelo utilizado na terceirização da logística empresarial, o que torna viável prosseguir com a análise dos referidos DE comparando os mesmos com o embasamento teórico fornecido no capítulo anterior, a fim de identificar a aplicabilidade do caso concreto, estudo de caso do trabalho, em relação aos aspectos defendidos por autores, normas, procedimentos e autoridades renomadas do assunto.

¹⁵ Revisões W-6 e W-5, em linhas gerais, se referem às inspeções e manutenções programadas pela empresa MTU decorrentes de horas de utilização do motor, conforme parâmetros estabelecidos para cada tipo.

4 ANÁLISE DOS DEPÓSITOS ESPECIAIS À LUZ DO REFERENCIAL TEÓRICO

A necessidade de atender as diversas demandas das organizações militares (OM), até mesmo para a própria condição de prontidão da Força, muitas vezes não conseguida pela estrutura logística própria espalhada pelo Brasil, leva à necessidade de repensar a cadeia logística utilizada na MB. Em virtude da extensa gama de atividades e do aumento da dificuldade em acompanhar todo o apoio logístico necessário, torna imperioso, assim como ocorre no mundo empresarial, terceirizar pelo menos parte de sua estrutura logística.

Os DE representam um dos casos concretos desse processo, uma vez que a MB buscou uma opção para suprir suas carências, proporcionando uma delegação de responsabilidade por meio de CLD, em prol de um melhor atendimento às OM demandantes daquele certo tipo de material, conforme objeto do contrato em questão, abordado no capítulo anterior. Dessa maneira, a MB buscou a minimização de suas deficiências, adotando uma estrutura logística mais descentralizada, de maneira bastante similar à logística corporativa.

Uma vez apresentados os DE em utilização na MB, cabe neste ponto do trabalho, efetuar as comparações entre a realidade dos aludidos depósitos e a revisão bibliográfica, pretendendo ao final, alcançar o objetivo principal e os demais objetivos específicos da pesquisa.

4.1 A mudança no processo

No processo anterior à criação dos DE, as solicitações de aquisição eram efetuadas no Sistema de Informações Gerenciais de Abastecimento (SINGRA) pelas OMS, e centralizadas, posteriormente, na CNBE, quando o objeto pretendido era solicitado à empresa contratada (momento que a empresa recebia o pedido). A partir daí, iniciava o processo de fornecimento do sobressalente demandado, quando já implicava na transferência de risco e responsabilidade à MB e dos custos decorrentes das atividades relacionadas ao desembaraço alfandegário, ao transporte da Europa ao Brasil e à consolidação dos itens nos respectivos depósitos primários

(DepSMRJ, no caso de itens da MTU; e CeIMSPA, no caso de itens da AIRBUS e LEONARDO). As tarefas decorrentes do tráfego de carga, desembaraço aduaneiro e todas as operações junto à SRF, no Brasil, já passavam a ser da responsabilidade do Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha (CDAM). O Apêndice A apresenta o fluxograma da operacionalização antes da implantação dos DE.

Na atual sistemática, fruto da implementação dos 3 DE na Força, as OMS ao elaborarem o pedido no SINGRA, o mesmo é direcionado ao respectivo DE, que possui como obrigação contratual dispor o item em estoque, caso o mesmo faça parte da LISDE. Tal requisito gera maior disponibilidade e confiabilidade na qualidade do item, permite uma antecipação da movimentação dos itens de maior giro e, até mesmo, consente a montagem dos kits para revisão, realizada pelo fabricante, com certificação prévia ao fornecimento à oficina da contratada. As atividades permanecem com a empresa operadora do DE até a nacionalização do material, com o fornecimento do material ao ODV, momento que transfere a responsabilidade à MB. Os moldes deste modelo estão apresentados no Apêndice B.

4.2 Aspectos positivos dos Depósitos Especiais

Inicialmente, com base na coleta de dados efetuada, pode-se descrever alguns benefícios decorrentes da adoção dos DE. Em linhas gerais, constata-se a plena transferência para a empresa, dos custos e riscos associados com as atividades de gestão dos itens de sobressalentes, a sua conservação, transporte e desembaraço alfandegário.

Na análise da função logística Suprimento, verifica-se que o fato de a contratada exercer o controle físico do estoque, controlar o giro, ter a obrigação de manter os itens constantes da LISDE disponíveis, realizar todas as tarefas de manutenção, guarda e gerência do espaço da armazenagem, dentre outras relacionadas a essa função logística, implica em uma considerável otimização do emprego da mão de obra dos militares da MB. Estes poderão se dedicar a outras atividades da Força, além de haver efetiva redução de custos de estoque,

uma vez que o capital imobilizado em ter suprimentos “prontos na prateleira” não pertence mais à MB, mas sim à empresa contratada. Desta maneira, conforme preceituado por Barat (2007) e por Fleury *et al* (2008), terceiros tendem a ter custos mais baixos, por operarem em larga escala, integrarem seus processos a avançados recursos tecnológicos em tempo real com o monitoramento de amplas redes de parceiros e exercerem as atividades nas quais se especializaram.

Destaca-se, ainda, a agilidade na assistência dos itens, considerando a localização estratégica dos DE, e mesmo porque as cláusulas contratuais exigem o pronto atendimento. O aumento da qualidade se dá na prontidão das entregas, menores tempos de atendimento e de ciclo, disponibilidade do material e rapidez nas entregas, dentre outros aspectos, exatamente como defendido por Fleury *et al* (2008).

Apesar do espaço físico para a armazenagem pertencer à MB, cabe à terceirizada contratada a manutenção do local. Os equipamentos de movimentação e de armazenagem de material pertencem à empresa, que permanecem como legado material para a MB, no caso de desativação do DE.

Verifica-se que os aspectos destacados por Lieb (1996, *apud* FIGUEIREDO *et al*, 2006), são encontrados nos DE, uma vez que os mesmos efetuam o gerenciamento do armazém, da consolidação de carga, da operação ou gerenciamento da frota, da negociação do frete, da emissão e do processamento do pedido, da reposição do estoque, não efetuando apenas a montagem ou instalação de produtos.

Além dos aspectos relacionados à armazenagem, os custos atinentes à coordenação do desembaraço alfandegário e reexportação junto à SRF, obsolescência, validade ou evolução de itens, todos eles antes pertencentes à MB, passam a ser da empresa contratada, reduzindo os custos atrelados a essas atividades.

Na análise da função logística Transporte, verifica-se expressiva redução de custos, uma vez que a responsabilidade, antes pertencente à MB, passa a ser da empresa contratada,

desde o momento em que a empresa embarca o material no continente europeu. Conforme afirmado por Fleury *et al* (2008), a função logística Transporte representa 60% dos custos totais logísticos de uma empresa, e no modelo dos DE, verifica-se que os referidos dispêndios são integralmente transferidos ao terceirizado, onde se confirma o aperfeiçoamento da gestão logística. O custo passa a ser transferido à MB apenas no momento do fornecimento do material ao ODV, após a nacionalização do mesmo, o que é ainda efetuada pela empresa.

Desta maneira, comparando o atual processo com a obtenção de sobressalentes advindos do exterior, sem a utilização dos CLD, a adoção dos DE permite o repasse dos custos de transporte do exterior à contratada, que se traduz em economias significativas de recursos financeiros e humanos para a MB. Como Fleury *et al* (2008) abordam, a terceirização permite uma redução de custos, pois ao transferir essa responsabilidade a terceiros, a mesma visa uma dedução nos estoques, nos custos de transporte, na armazenagem, nas despesas administrativas, dentre outras.

O desembaraço alfandegário possui maior agilidade pelo fato da empresa contratada lidar com maiores quantidades de itens, proporcionando uma maior economia de escala e ainda pelo *know how* que a mesma possui, uma vez que o fornecimento do sobressalente constitui uma das atividades principais da terceirizada. Todos os impostos, taxas e gravames relacionados aos contratos, sejam no exterior ou no Brasil, permanecem sob responsabilidade da empresa contratada, uma vez que a MB é isenta de tarifas relacionadas à importação para os produtos utilizados na manutenção de seus meios. Além do desembaraço aduaneiro, tem-se a eliminação de despesas associadas com a armazenagem nos itens nos portos e aeroportos.

Em relação às dimensões básicas para segmentação dos PSLs, na pesquisa realizada por Sink (1997), constata-se que os DE são integradores, pois fornecem uma completa solução logística; quanto ao escopo geográfico, são globais, por possuírem amplo espectro geográfico de atuação de abrangência intercontinental; quanto ao tipo de indústria que atendem, o foco é a utilização de uma política especializada em determinados clientes; quanto

ao tipo de ativos, constata-se que os DE são típicos da utilização de um modal misto, pois as empresas contratadas possuem ativos, como carrinhos industriais, empilhadeiras, elementos rolantes, paletes, porta-paletes etc., mas em contrapartida utilizam um ativo da MB, que é o espaço físico das áreas de armazenagem; e, finalmente, quanto à atividade de origem das empresas contratadas, verifica-se que, por serem fabricantes de aeronaves (no caso da AIRBUS e da LEONARDO) e motores (no caso da MTU), se especializaram, a posteriori, no fornecimento dos sobressalentes dos mesmos, e passaram a prover toda a estrutura logística decorrente.

Os motivos que levam à terceirização no Brasil não são diferentes em relação ao resto do mundo. Figueiredo *et al* (2006) os separaram em três grandes blocos: mais citados, intermediários e menos citados (Anexo C). O que mais motiva a terceirização das empresas brasileiras é um processo que possui foco interno, que busca eficiência e simplificação, mas, principalmente, que busca a redução dos custos logísticos.

De acordo com o mesmo autor, a terceirização nas atividades básicas, no Brasil, apresenta um índice elevado de 92% de terceirização, enquanto que nas atividades intermediárias, este índice é de 45%; e, nas atividades sofisticadas, o mesmo índice é de somente 31%. Estes dados justificam o fato de que a terceirização esteja estreitamente fundamentada em atividades de transporte e desembaraço aduaneiro, particulares de provedores de serviços mais básicos. A terceirização das atividades mais sofisticadas, características de operadores mais integrados, ainda possui baixo grau de terceirização, o que comprova um potencial no mercado nacional.

Figueiredo *et al* (2006) apresentam ainda o relevante índice de que 76% das empresas brasileiras não terceirizam o conjunto das três atividades peculiares de um operador integrado: transporte, armazenagem e gestão de estoques. Dessa maneira, constata-se que a terceirização nos DE ultrapassaram a terceirização de atividades mais básicas, normalmente encontrada na logística brasileira, caracterizando uma terceirização mais sofisticada, comumente

identificada em operadores mais integrados. Por terceirizar as funções logísticas Suprimento, compreendendo a armazenagem e a gestão de estoques, e Transporte, de maneira integrada, verifica-se uma distinção da MB em comparação à média do mercado nacional.

A maioria dos PSL possui contratos com duração média acima de três anos. Em que pese as afirmações de Figueiredo *et al* (2006), Fleury *et al* (2008) e Ballou (2012) de que a aliança estratégica entre uma organização e os PSL se concretizam em relacionamento a longo prazo, verifica-se relevante esforço na permanência das parcerias entre a MB e as empresas contratadas a operacionalizarem os DE, por meio dos CLD. Embora haja a obrigação legal de renovação a cada quatro anos, os referidos contratos estão legalmente respaldados por afastamento licitatório, conforme apresentado no capítulo anterior, o que reforça o interesse estratégico nacional na manutenção das parcerias e vai ao encontro com a opinião dos autores em relação à mencionada aliança estratégica.

A terceirização da logística encontrada nos DE está relacionada a atividades meio da MB, uma vez que o *core business* da instituição, concernente a sua missão, se mantém preservado, por ser distinto das atividades relacionadas à logística. Assim, os DE não se referem à terceirização da atividade fim da Força, mas sim de parcelas de algumas atividades meio, exatamente como apontado por Fontanella *et al* (1994), ao afirmarem que a instituição só não deve terceirizar as atividades relacionadas a sua alma, esta mantida como a chave do seu negócio, exatamente o que traz o seu diferencial e a razão de sua existência.

A adoção dos DE minimiza os efeitos do *trade off* entre as políticas de transporte e de suprimento, mencionadas por Fleury *et al* (2008) e apresentadas anteriormente neste trabalho. Isto se justifica uma vez que as responsabilidades, tanto das atividades de transporte, como das atividades de suprimento, abrangendo a manutenção dos níveis de estoque, o controle do giro e as demais relacionadas à manutenção do espaço de armazenagem, passam a ser integralmente da empresa terceirizada.

Quanto aos parâmetros para a decisão de terceirizar determinada atividade logística,

conforme assinalado por Fleury *et al* (2008), o ganho da MB se confirma na busca de redução de custos e melhoria da qualidade do material fornecido. O quesito do aumento da rentabilidade do negócio não é constatada, tampouco o crescimento do *market share*, pelo fato da MB se tratar de uma organização cuja finalidade é o interesse público. Apesar de não visar ao lucro, constata-se menor necessidade de se investir em ativos, uma vez que os mesmos são custeados pela contratada, obtendo-se ganhos em eficiência e maior direcionamento à atividade principal da instituição.

Quanto às características que deve ter o operador logístico, constata-se que as três empresas operadoras dos DE exercem atitudes gerenciais, administrando toda a estrutura logística por trás do funcionamento dos depósitos, possuem padrões de convivência, que necessitam de permanente fiscalização ao longo dos contratos, ao mesmo tempo em que as empresas mantêm uma filosofia empresarial, pois, afinal, existem interesses corporativos por trás de cada contrato firmado. Há ainda o empenho na manutenção da estrutura/imagem das empresas operadoras, uma vez que quanto mais abrangente for a esfera de atuação no globo, maior será a influência com outras marinhas. Esta constatação diz respeito à dimensão básica “escopo geográfico de atuação”, referenciada por Figueiredo *et al* (2006), e está alinhada com o pensamento de Fleury *et al* (2008), quanto às “características que devem ter o operador logístico”, aspectos encontrados nos três DE analisados.

Já em relação aos instrumentos gerenciais de administração e controle, defendidos por Fleury *et al* (2008), verifica-se a necessidade de permanente empenho na supervisão dos contratos, estabelecendo instrumentos de medida, uma vez que a MB não pode permitir que a contratada monopolize a atividade e passe a ditar as diretrizes de funcionamento dos DE. De acordo com aquele autor, devem ser estabelecidas adequadas maneiras de comunicação entre as entidades, parâmetros que visem o cumprimento das cláusulas contratuais e a maneira de como as operações se sucederão e as pessoas se relacionarão. Verifica-se, na presente análise, que foram estabelecidas cláusulas que visam o acompanhamento dos níveis de serviço, o que

sinaliza a preocupação quanto a esses instrumentos.

Terceirizar não significa abortar o interesse daquela atividade confiada à empresa parceira. Muito pelo contrário, as atividades não deverão ser abandonadas e devem ser estabelecidas rotinas de acompanhamento dos prestadores de serviço, tanto em relação à qualidade quanto à cobrança por novas tecnologias que puderem ser ofertadas.

Assim sendo, quanto à avaliação dos resultados, há indicadores de desempenho que são mensalmente apresentados nos Conselhos de Gestão das OM nas quais os contratos são fiscalizados, bem como há a previsão da medição dos níveis de serviço de cada DE, no intuito de avaliar a performance da contratada no atendimento das ordens de compra nos prazos estabelecidos, demonstrada na relação entre o número total de suprimentos fornecidos e o número total de suprimentos solicitados, fornecendo o *feedback*, apresentado por Fleury *et al* (2008). Atualmente, a questão da medição dos indicadores não se trata das opções em ter ou não ter os DE, uma vez que os ganhos são, comprovadamente, em muito superiores, caso os mesmos não existissem. O propósito da medição se refere à evolução do desempenho dos DE ao longo do tempo, principalmente, na verificação do atendimento das cláusulas de contrato.

4.3 Aspectos negativos dos Depósitos Especiais

Contudo, há algumas adversidades na utilização dos DE e a primeira delas se refere à relevante dependência de fornecedores específicos internacionais, o que requer a existência de planos contingentes, caso deixem de fornecer os sobressalentes demandados. Assim, há que se ter um adequado grau de controle daquelas atividades, para que não haja a perda repentina do conhecimento da instituição, caso aquelas atividades terceirizadas tenham que retornar a serem efetuadas por estrutura própria.

Dentre os atributos que medem o grau de dependência e da vulnerabilidade da soberania de um Estado, está a capacitação de sua indústria, na produção de seus meios de Defesa com independência tecnológica e material. A submissão a empresas estrangeiras na

fabricação dos meios e consequente aquisição de peças sobressalentes debilitam a plena aptidão para o exercício das funções de um Estado que se queira tornar independente. Muito frequente em Estados menos desenvolvidos, este vínculo gera uma dependência estratégica e logística muito significativa em relação àqueles que detêm as indústrias com referidas capacidades instaladas.

Atualmente, não se vislumbra a possibilidade de mudança no fornecimento dos itens em questão, e o eventual término dos DE certamente implicaria elevado custo de desfazimento da estrutura, além da indesejada perda da parceria. Apesar da sujeição, o término dessa sinergia implicaria no retrocesso de ter que importar o material necessário no exterior, ficando atividades de transporte, desembaraço alfandegário e toda a estrutura de manutenção de estoques por conta da MB. Assim, como afirma Martins (2014), quando se tem apenas um tomador, gera-se indesejada dependência ou subordinação, indicando forte vinculação entre as partes, o que não é adequado.

Na análise do relacionamento da MB com as empresas operadoras dos DE, observa-se que as contratadas se comprometem a manter o grau de sigilo dos assuntos relacionados nos contratos, uma vez que abrangem temas relacionados à segurança nacional. Contudo, verifica-se que a referida empresa terceirizada poderá ter acesso a informações sigilosas decorrentes da utilização do contrato durante a vigência do mesmo, em que pese a mesma se comprometer a não prestar quaisquer informações a agentes comerciais, civis ou militares, de qualquer outro Estado e a não inscrever ou mencionar qualquer encomenda sem autorização expressa da MB. Como afirma Leiria *et al* (1992b), uma vez identificado o risco, o mesmo deve ser quantificado, para a partir desse instante, ser mitigado.

Embora os três fornecedores contratados sejam fruto de parcerias já consolidadas ao longo do tempo, a vulnerabilidade se daria caso as informações estratégicas da Força como, por exemplo, a disponibilidade dos meios, a ociosidade de determinados sobressalentes, a previsão de interrupção no fornecimento de itens de suprimento, dentre outras, fossem cedidas

pelos mesmos aos agentes mencionados no parágrafo anterior. O fato de se localizarem nas instalações da MB agrava ainda mais esse aspecto, uma vez que auxilia a coleta de informações à atividade de inteligência do Estado onde se localiza a matriz, caso a empresa não prestasse o serviço apenas para fins comerciais. Assim, ainda que prevista em cláusula contratual, verifica-se a incidência de riscos em grau considerável quanto ao mencionado.

Como mencionado por Leiria (1992a), Silva (1997) e Martins (2014), deve-se dar especial atenção ao vínculo estabelecido na relação entre o tomador e as empresas contratadas. Segundo os mesmos, este vínculo não pode caracterizar excessiva dependência e que o ideal seria estimular o rodízio desses PSL. Em que pese esse entendimento teórico dos autores, verifica-se a impossibilidade de estimular a rotatividade, por buscar-se exatamente os fornecedores exclusivos que detenham os sobressalentes originais, em que poderia haver prejuízo material e até de vidas humanas, caso outro provedor atendesse a demanda. Nesse aspecto, verifica-se uma incompatibilidade entre o previsto na revisão bibliográfica e o que acontece na prática, o que justifica inclusive o afastamento licitatório, em virtude de condições específicas. O que deve ser buscado a todo o momento é o profissionalismo entre as partes envolvidas de modo a fazer cumprir todas as cláusulas contratuais, com rigorosa fiscalização dos CLD. Verifica-se a necessidade de exercer efetivo controle, com o estabelecimento de rotinas de acompanhamento e rigor no supervisionamento dos mesmos. Os supracitados autores mencionam ainda que os contratos devam garantir que o terceiro já possui um *know how* suficiente do objeto da contratação, aspecto que se enquadra perfeitamente nos DE, uma vez que as empresas contratadas são exatamente as fabricantes, garantindo a autenticidade do item de sobressalente fornecido.

Segundo Silva (1997), nos Estados mais desenvolvidos, desenvolveu-se um novo conceito de terceirização, denominado *smartsourcing*. De acordo com o autor, trata-se de uma parceria entre o prestador do serviço e o tomador deste, quando ambos se relacionam sem haver segredos, em perfeita sincronia, visando a conquista de executar tarefas com melhor

qualidade, mais tecnologia e redução de custos. Este aspecto não é integralmente encontrado nos DE, uma vez que, tratando de aspectos relacionados à segurança nacional, há uma relativa guarda de segredos, por haver informações estratégicas envolvidas. O que se verifica é um paradoxo entre a busca de uma integral parceria sem retenção de conhecimento e a necessidade de preservação de informações estratégicas que resguardem o Estado. A previsão de cláusula de *offset* no CLD pactuado com a MTU é vista como um notável esforço de progresso para o Brasil e aproxima a MB das tecnologias da contratada, embora haja limites intransponíveis.

Embora seja relevante o volume de ganhos, cabe registrar ainda que há inconvenientes perante à realidade mercadológica desses fabricantes exclusivos, dentre eles, a inviabilidade de se promover certames licitatórios com aberta pesquisa comercial e ampla disputa para a aquisição dos itens que fabricam.

Dessa forma, constata-se relevante evolução na estrutura da cadeia logística da Força, ao comparar as atividades a partir da utilização dos DE em relação àquelas desenvolvidas anteriormente à criação dos mesmos, cuja responsabilidade era transferida à MB desde o momento do embarque do material na Europa para o Brasil. Embora envolvam aspectos estratégicos de Estado e relevante dependência das empresas contratadas, constata-se que os CLD são vistos como relações de sólidas parcerias, não se vislumbrando, a curto e médio prazos, o interesse da MB em interrompê-los.

Nessa análise, conclui-se que a terceirização das funções logísticas Transporte e Suprimento, encontrada nos três DE, possui aspectos positivos e negativos, apontados ao longo deste capítulo, cujo objetivo foi comparar o embasamento teórico de normas e autores consagrados com a realidade dos DE.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

5.1 Conclusão

Ao longo da pesquisa, buscou-se a compreensão dos principais aspectos concernentes à terceirização da logística, a sua aplicação na MB e, em específico, a sua execução a partir da experiência obtida nos CLD com as empresas operadoras dos três DE da Força.

As instituições de maneira geral concluíram que a tarefa de desempenhar a totalidade de suas atividades pode causar diversos problemas no seu desempenho e até mesmo comprometer os projetos mais importantes. Assim, as corporações que almejam aumento de seu nível de efetividade desenvolvem estratégias de operação conjunta em que se observam verdadeiras parcerias.

O referencial teórico apresentou os principais conceitos de logística e de sua terceirização. Inicialmente foi mostrado que terceirizar se refere a uma interessante ferramenta de gestão, se corretamente empregada, não devendo, no entanto, ser tratada apenas na intenção de se reduzir custos, mas também alinhada com os objetivos que compõem a estratégia geral da organização.

Com base no aprendizado sobre o conceito de terceirização logística e compreendendo as características da MB, podem-se identificar algumas vantagens: foco na missão da Força, a redução de investimentos em equipamentos e itens em estoque, a redução de custos relacionados à mão de obra, que poderá ser direcionada para tarefas mais importantes, dentre outras. Contudo, há que se advertir quanto às desvantagens, dentre elas: eventual perda do controle das operações, atraso no acompanhamento tecnológico, deterioração do desempenho e perda de habilidades até então controladas pela instituição.

Uma vez apresentados os principais conceitos da logística empresarial e da logística militar, as vantagens e desvantagens e os riscos envolvidos da terceirização, passou-se a analisar os DE existentes na MB, estudo de caso do trabalho. Ao decidir pela terceirização de

parcela de sua logística, o Estado expõe a sua intenção em se concentrar em suas atividades fundamentais, o seu *core business*, transferindo para empresas privadas as tarefas de suporte. Assim como no universo corporativo, a MB possui como intenção, a partir da liberação das tarefas acessórias, agilizar seus serviços, liberar recursos financeiros e humanos, otimizar seus custos administrativos, além de reduzir investimentos em ativos em geral (estoque, máquinas, equipamentos etc.). Outrossim, verifica-se que a terceirização logística encontrada nos DE é muito semelhante daquela encontrada no ambiente corporativo, presente desde os anos 80, o que é uma relevante inovação no universo militar.

A afirmação de que os meios demandam peças originais de seus fabricantes para operarem com plena eficiência mostra-se incontestável, o que evita inclusive manutenções corretivas que onerariam o erário ainda mais, caso fossem utilizadas peças similares. A aquisição de sobressalentes não originais comprometeria a vida útil dos meios, abarcaria riscos relevantes por haver vidas humanas envolvidas e, até mesmo, periclitaria a segurança nacional, considerando a indisponibilidade de determinado meio operativo. Constatou-se que as empresas terceirizadas que operacionalizam os DE apresentam históricos de comprovada capacidade técnica, excelência e renome, adquiridos após longos anos de atuação no mercado internacional e de parceria com marinhas de todo o mundo, inclusive com a própria MB.

Destarte, verifica-se que a MB convive com um antagonismo entre disponibilizar informações relevantes, sem segredos (na intenção de que a empresa operadora do DE aperfeiçoe seus métodos e forneça o material de maneira cada vez melhor), e o intuito em resguardar informações estratégicas (que poderiam comprometer os interesses do Estado), no que tange aos aspectos relacionados à segurança nacional.

Nesse contexto, com base na situação apresentada ao longo desta pesquisa, foi possível descrever os principais aspectos positivos e negativos na adoção da terceirização logística nos DE, ao mesmo tempo quando se puderam apresentar as alterações ocorridas, a partir da criação deles, sem deixar de alertar sobre as limitações e riscos envolvidos.

Depreendeu-se que a terceirização logística nos DE não se refere à terceirização do *core business* da MB, este não devendo ser confiado a terceiros, em que pese haver o risco de uma possível exposição às empresas operadoras dos DE dos fatores de fraqueza por ventura decorrentes da indisponibilidade de determinado meio que possa interferir na missão da Força. Conclui-se, ainda, que a experiência que está sendo absorvida, ao longo das parcerias estudadas, poderá auxiliar nas futuras decisões ao se pensar em novas terceirizações logísticas.

Por fim, apesar da considerável dependência de empresas estrangeiras (AIRBUS, LEONARDO e MTU), não se verifica, em curto prazo, solução para essa constatação, o que impede a independência estratégica de Estados menos desenvolvidos e que pode acabar comprometendo a soberania dos mesmos. Apesar desse relevante aspecto negativo, sendo os contratos permanente e adequadamente fiscalizados, verifica-se que as vantagens para a MB, na utilização dos DE, se sobrepõem às desvantagens, o que justifica a continuidade deles, com a terceirização das funções logísticas Transporte e Suprimento, o que responde a pergunta formulada no enunciado do problema proposto. Em síntese, a análise do balanceamento entre os aspectos positivos e os aspectos negativos, encontrados na parceria, justifica o empenho da MB na continuidade desse relacionamento de prazo mais estendido com as três empresas operadoras dos DE existentes, por meio de CLD.

5.2 Recomendações para estudos futuros

Considerando o que foi estudado na presente pesquisa, pode-se identificar como proposta para estudo futuro a possibilidade de se aprofundar na análise da fiscalização dos CLD apresentados e da realidade do dia a dia das organizações e empresas envolvidas, no que se refere ao cumprimento das cláusulas contratuais, uma vez que tal aspecto não fez parte desta análise. Em tese, a adoção dos DE possui aspectos positivos que se sobrepõem aos negativos para a MB, porém constata-se oportunidade em verificar com maior profundidade, *in loco*, o cumprimento das obrigações entre as partes, possível objeto de futuros estudos.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R.H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2012. 388 p.

BARAT, J.; comentários Clarisse Messer...[et al]. *Logística e transporte no processo de globalização: oportunidades para o Brasil*. São Paulo: UNESP, 2007. 255 p.

BOWERSOX, DONALD J. *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006. 529 p.

BRASIL. Ministério da Defesa. *Doutrina de Logística Militar – MD42-M-02*. 2. ed. Brasília, DF, 2002.

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

_____. Secretaria-Geral da Marinha. *SGM-201: Normas para o Abastecimento na Marinha*. 6 rev. Brasília, DF, 2009a.

_____. Decreto n.º 6.759, de 5 de fevereiro de 2009b. Regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. *Presidência da República*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm>. Acesso em: 08jun. 2018.

_____. Lei n.º 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. *Presidência da República*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 11 jun. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão n.º 1705/2007 – Plenário. Relator: Ministro Raimundo Carreiro. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20100521/AC_0939_14_10_P.doc>. Acesso em: 10 abr. 2012.

_____. Acórdão n.º 5.053/2008. 2ª Câmara, TCU. Relator: Ministro Benjamin Zymler. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/>>. Acesso em: 25JUN2018.

CENAM. *IV Pesquisa Nacional Sobre Terceirização nas Empresas 2005*. São Paulo: Fórum Nacional Terceirização e empresabilidade, 2006. 1 CD ROM.

COUTAU-BÉGARIE, Hervé. *Tratado de estratégia*; tradução de Brigitte Bentolila de Assis Manso et al. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2010. v1. 665 p.

FIGUEIREDO, K. F. et al. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006. 483 p.

FONTANELLA, D. et al. *O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994. 114 p.

FLEURY, P. F. *et al.* *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 372 p.

GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 2003. 162 p.

LEIRIA, J. S. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 5 ed. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1992a. 176 p.

_____, *et al.* *Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada*. Porto Alegre: SAGRA-DC Luzzatto, 1992b. 136 p.

MARCONI, M; LAKATOS, E. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARTINS, S. P. *A terceirização e o direito do trabalho*. 13 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2014. 188 p.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A. *A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil*. São Paulo: Atlas, (2005). 193 p.

SILVA, C. P. *A terceirização responsável: modernidade e modismo*. São Paulo: LTr, 1997. 134 p.

SILVEIRA, A. D. *et al.* *Um passo além da terceirização: a transferência de atividades e tecnologia*. Porto Alegre: Badejo, 2002. 167 p.

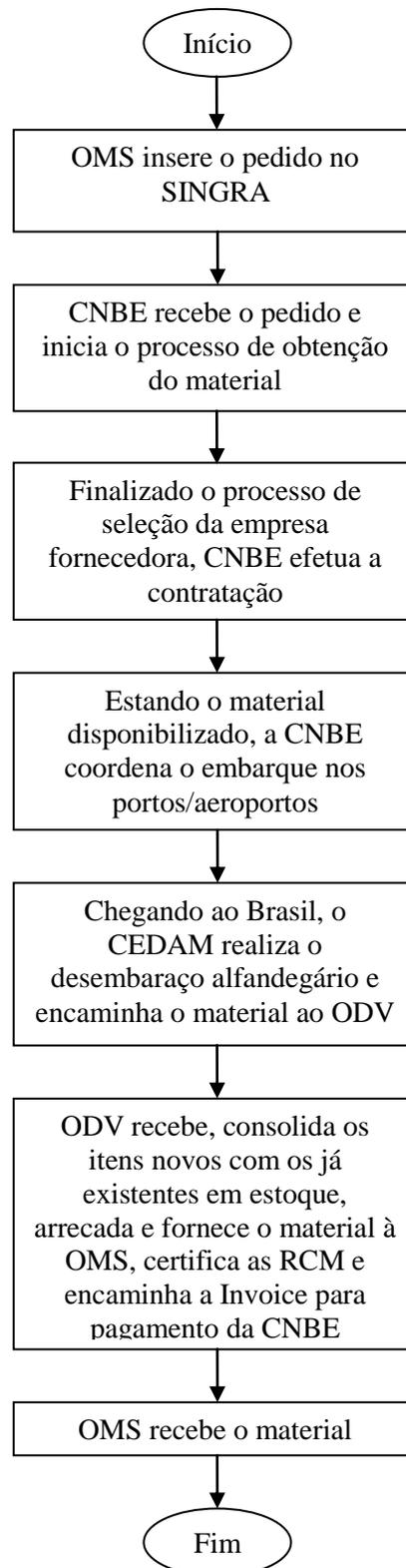
SINK, Harry L.; LANGLEY, John C. A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal of Business Logistics*, v. 18, n. 2, p. 163-189, 1997.

SELVIARIDIS, K.; SPRING, M. *Third party logistics: a literature review and research agenda*. *The international Journal of Logistics Management*, v. 18, n. 1, p. 125-150, 2007.

UESSELER, R. *Guerra como prestação de serviços*. Tradução Marco Casanova. São Paulo: Estação Liberdade, 2008. 325 p.

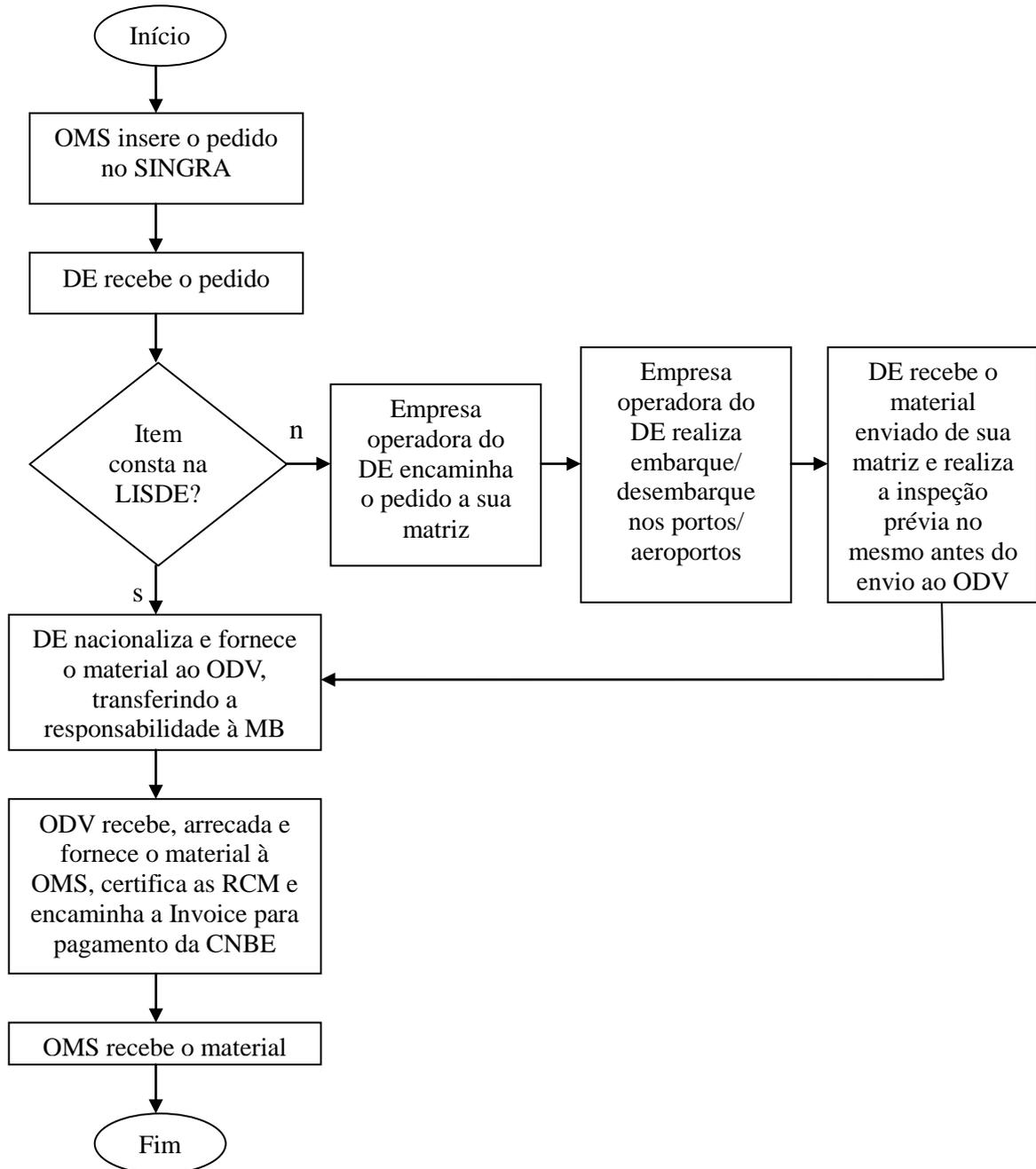
VERGARA, S. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

APÊNDICE A – Fluxograma do processo anteriormente à criação dos Depósitos Especiais

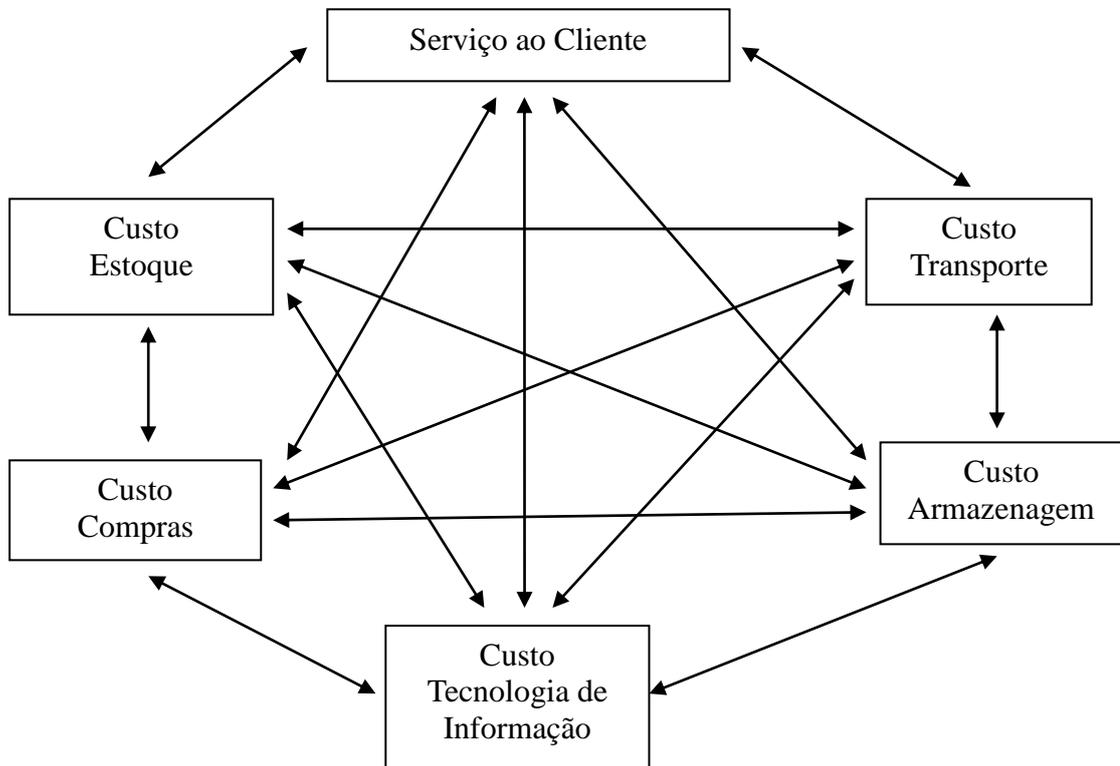


Fonte: Elaborado com os dados obtidos após análise dos CLD n^{os} 71000/2014-003/00, 71000/2017-004/00 e 71000/2017-005/00 (2018).

APÊNDICE B – Fluxograma do processo a partir da criação dos Depósitos Especiais



Fonte: Elaborado com os dados obtidos após análise dos CLD n^{os} 71000/2014-003/00, 71000/2017-004/00 e 71000/2017-005/00 (2018).

ANEXO A – Conceito de Logística Integrada

Fonte: Adaptado de Fleury *et al* (2008).

ANEXO B – Perguntas básicas para análise da decisão

1 – O que se deseja ganhar com a contratação?
2 – Que características deve ter o operador logístico?
3 – Que instrumentos gerenciais devem ser estabelecidos?
4 – Como avaliar os resultados/sucesso da operação terceirizada?

Fonte: Fleury *et al* (2008).

ANEXO C – Motivos para terceirizar

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

Fonte: Figueiredo *et al* (2006).