

# **APOIO LOGÍSTICO INTEGRADO E NEGOCIAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE APOIO LOGÍSTICO PARA O PLANEJAMENTO DAS NEGOCIAÇÕES DE AQUISIÇÃO DE MEIOS PARA A MARINHA DO BRASIL**

**Autoria:** C-ApA-IM 2023 - DAbM - 12

## **RESUMO:**

Este trabalho analisa a relevância do estudo do ciclo de vida por meio das ferramentas de Apoio Logístico Integrado (ALI) para a aquisição de meios prontos. Abordando os consideráveis custos totais envolvidos na vida útil de um meio, frente ao seu valor de aquisição, justifica-se, sobre a ótica da escassez de recursos públicos, a necessidade de buscar formas de reduzi-los e de fazer aquisições que atendam ao propósito dos recursos empregados. O trabalho se restringe a responder o seguinte problema de pesquisa: De que forma o Apoio Logístico Integrado contribui para o processo de negociação? Cujo objetivo geral é compreender como os conhecimentos de ALI podem contribuir para um melhor processo de negociação de meios. Para esse fim, serão abordados: como os conhecimentos de ALI contribuem para o processo de aquisição; a relação de ALI com a aquisição de meios por oportunidade; e a relação entre negociação e ALI.

**Palavras-chave:** Apoio Logístico Integrado; Ciclo de vida; Negociação, Planejamento; Aquisição de meios navais; Interesses.

## **1 INTRODUÇÃO**

O processo de negociação consiste na interação de dois ou mais indivíduos, com interesses comuns e opostos, dispostos a entrar em um acordo que melhor atenda suas necessidades, esse processo se reflete tanto para indivíduos quanto para empresas e corporações, podendo ser observado também entre nações, ou por uma mescla desses atores. A Marinha do Brasil, como ator em processos de negociação de novos meios, tem como objetivo a obtenção de navios que tenham custos operacionais suportáveis, ou seja, navios cujos custos operacionais se enquadrem dentro do orçamento de Defesa e que tenham a disponibilidade desejável para cumprir as missões.

Nesse contexto, os estudos de Apoio Logístico Integrado (ALI) se alinham a esse processo, uma vez que seu foco é dimensionar o suporte logístico necessário e adequado para suportar todo o ciclo de vida do meio, incluindo a operatividade dos meios, foco principal que leva à aquisição de um Sistema de Defesa (SD). Por meio do ALI é possível verificar se as condições de suporte que a atual estrutura de apoio logístico pode proporcionar ao novo meio e, caso contrário, especificar as necessidades de implantação para que isso aconteça.

Um processo negocial, por mais simples que pareça, envolve uma gama de fatores que afetam direta ou indiretamente no resultado alcançado, aspectos implícitos e explícitos fruto das circunstâncias, do ambiente, do estado emocional dos indivíduos, de fatores históricos, culturais e das informações que cada parte envolvida tem à sua disposição. Tal complexidade reflete diretamente nos resultados de uma negociação, o que explica a gama de possibilidades de resultados alcançados para um mesmo tipo de negociação, o que ressalta a importância do planejamento, de forma a obter um maior controle dos aspectos controláveis e minimizar os efeitos dos aspectos incontrolláveis.

Dentro do contexto apresentado, o presente artigo discorre sobre a importância da aplicação das informações levantadas por meio dos estudos de ALI para o planejamento das negociações no contexto das aquisições de meios. Com esse fim, este trabalho buscará compreender como os conhecimentos de ALI contribuem para o processo de aquisição, compreender sua relação com a aquisição de meios por oportunidade, entender a relação entre negociação e ALI. Desta forma, o artigo partirá de um referencial teórico contemplando os principais conceitos relacionados aos temas de negociação, aquisição de meios, ciclo de vida e ALI, seguindo por uma apresentação de como será realizada a metodologia aplicada à pesquisa seguida de uma análise dos dados obtidos e uma conclusão relacionando os conceitos teóricos com os demais dados levantados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente estudo utiliza os conceitos abordados nos tópicos a seguir para orientar e embasar seus argumentos.

### **2.1 NEGOCIAÇÃO**

Devido à variedade de aplicações em diferentes esferas de relacionamento existentes, diversas definições são utilizadas na literatura para definir o que é negociação. Para Santos (2021, pg. 34), “A negociação é um processo que os profissionais utilizam para resolver as diferenças entre empresas, organizações e mesmo países, evitando conflitos com o objetivo de uma proposta que satisfaça as partes envolvidas [...]”, especificando o conceito. Fisher e Ury (1994) definem como um meio básico de conseguir o que se quer de outrem, sendo uma comunicação bidirecional feita para chegar a um acordo, quando ambos os lados possuem alguns interesses em comum e alguns não.

De forma complementar, afirmam

Davi e Rodrigues (2011): “Negociar também envolve a resolução de conflitos – nas relações organizacionais, familiares, políticas – o aproveitamento de oportunidades e a administração de interesses, comuns e antagônicos. O processo da negociação envolve questões comportamentais, contendo a subjetividade e a imprevisibilidade típicas do ser humano; daí, o seu grau de complexidade”.

Podemos entender a negociação como um processo de interação social, no qual duas ou mais partes buscam um acordo mútuo, a partir de interesses comuns e divergentes. Sendo uma atividade comum na vida cotidiana, sua utilização se estende das relações pessoais passando pela esfera de negócios, sendo aplicada também em relações internacionais. Embora a negociação seja um processo cotidiano, este está envolto em subjetividade e imprevisibilidade oriundas das questões comportamentais, o que o torna complexo e desafiador.

#### **2.1.1 Planejamento da negociação**

A multiplicidade de resultados possíveis da interação negocial, leva a indagar o que seria uma negociação bem-sucedida, segundo Boff (2011), “Pode-se dizer que uma negociação foi bem sucedida quando teve o problema resolvido, os objetivos alcançados e a qualidade do relacionamento entre os envolvidos foi preservada.”.

No entanto, como afirma Santos (2021, pg.34), “Por vezes as habilidades de negociação não são as melhores, e o negociador deixa de seguir uma abordagem racional e lógica e passa a seguir a própria intuição, podendo levar a uma ineficácia da negociação.”. Nesse contexto, um processo de planejamento possibilita a utilização de informações que são base qualquer negociação, para Boff (2011) “A informação representa uma forma de poder. É a matéria-prima do processo de negociação e deve apresentar-se como um produto sadio, sem distorções, a fim de não comprometer o processo.”.

Nas palavras de Santos (2021, pg.36), “As negociações, sem nenhum processo estruturado, abordagens ou efetuadas inconscientemente e de forma improvisada são raramente eficazes. Através de um processo sistemático e racional, podem estabelecer-se formas práticas e eficazes de criar valor em um negócio.”. Não discordando da afirmativa anterior Boff (2011) integra que embora não seja um remédio para todos os problemas, quando negligenciado o planejamento, as chances de insucesso aumentam consideravelmente, sua implementação de forma bem elaborada, que se utilize de tempo e considere alternativas concretas, tende a resultar em negociações mais bem-sucedidas, além de reduzir o processo de execução da negociação.

Dessa forma, o planejamento se revela um fator estratégico em um processo negocial, uma vez que, por meio de informações, aumenta a percepção situacional, fornecendo uma base ampla para uma negociação racional. Isso possibilita o alcance dos objetivos de forma mais assertiva, reduzindo a margem de influência de aspectos subjetivos, como a intuição.

### 2.1.2 Estratégias de negociação

Ao pensar em estratégia para negociação, Boff (2011) afirma que "Estratégia é o caminho ou modo para se alcançar os objetivos almejados na negociação". Como se trata de uma interação social com interesses comuns e opostos, Fisher e Ury (1994), em sua obra "Como Chegar ao SIM" (2ª ed., p. 15), consideram comum a crença de que a negociação só é possível de duas formas: mediante benevolência e empatia, realizando concessões para evitar conflitos; ou por meio de rigor e assertividade, buscando a vitória a qualquer custo, mantendo posições firmes e adotando uma abordagem áspera e agressiva. Tal postura prejudica o fechamento do acordo e compromete relacionamentos futuros entre as partes, conforme por Santos *et al.*(2017).

Em contraposição a essa crença, Lewicki, Hiam e Olander (1996) apresentam cinco tipos de estratégia resultantes do cruzamento entre os níveis de importância dos resultados almejados e da manutenção de um relacionamento. Na primeira situação, em que se atribui baixa importância para ambos os fatores, adota-se uma postura estratégica de evitar a negociação, acarretando a perda para ambas as partes, ou seja, um "perde-perde" tendendo à não realização do acordo e à perda do ativo relacional.

Em uma situação de alta importância para o relacionamento e baixa para os resultados da negociação, adota-se uma postura de acomodação, representada pelo primeiro dos caminhos extremos anteriormente apresentados, criando uma situação "perde-ganha". Sua aplicabilidade visa influenciar o fechamento de um acordo futuro mais interessante.

Caindo no extremo oposto, em que o resultado supera a importância do bom relacionamento, cria-se uma postura competitiva.

A negociação baseada em posições parte da premissa rudimentar de que para uma das partes ganhar alguma coisa, a outra, necessariamente, tem que perder algo. É chamada negociação do GANHA-PERDE, em que o negociador se compromete em pressionar o máximo possível e ceder o mínimo possível, sem se preocupar com os resultados para o oponente. (SANTOS *et al.*,2017, p. 10)

A quarta situação, que valoriza tanto o relacionamento quanto os resultados, é conhecida como "ganha-ganha". Nessa abordagem, utiliza-se uma estratégia colaborativa que fortalece o relacionamento, buscando satisfazer os objetivos de ambas as partes. Em decorrência do não atingimento de uma estratégia colaborativa, surge a quinta estratégia, que representa uma posição intermediária. Nessa abordagem, busca-se um meio termo em que ambas as partes cedem um pouco até chegar a uma base comum, conhecida como estratégia do compromisso.

Considerando que os objetivos de uma negociação são importantes e que a estratégia do compromisso é um resultado da tentativa de adoção de uma estratégia colaborativa, cabe ao negociador decidir entre colaboração e competição. A competição, embora útil e eficaz, traz

consigo seus riscos, como a perda do relacionamento ou a não concretização do negócio, conforme explicado a seguir:

Como se dá maior valor a posições, aos caprichos e às vontades despóticas dos atores do que aos interesses (mérito) em jogo, aumenta enormemente a possibilidade de que ressentimentos de ambas as partes, como fechamento de acordos injustos e insatisfatórios, prejudicando ou tornando nulas as chances de haver novas negociações entre as partes, dado o sentimento de injustiça disseminado (SANTOS *et al.*,2017).

Opondo-se à abordagem anterior e servindo como um exemplo de tendência adotada por negociadores profissionais, a Escola de Negociação de Harvard desenvolve seu método de negociação baseando-se em princípios e se aproximando da colaboração/compromisso. Isso é explicado da seguinte forma:

O método de negociação baseado em princípios consiste na busca de benefícios mútuos sempre que possível. Quando houver conflito de interesses, é importante insistir em padrões justos, independentemente da vontade de qualquer um dos lados. Trata-se de um método rígido quanto aos princípios e flexível quanto às pessoas. Sem empregar truques ou definir posturas. (Fisher, Ury, Patton, apud SANTOS *et al.*,2017)

As premissas da negociação baseada em princípios são as seguintes:

1. Separar pessoas dos problemas – Questões pessoais, de qualquer origem, atrapalham o andamento da negociação, deturpando o raciocínio lógico e transformando decisões baseadas em objetivos reais em decisões que visam afetar a outra parte, o que acaba prejudicando ambos.

2. Não negociar por posições, mas sim por interesses – As bases de uma negociação devem ser a busca de soluções que atendam aos reais interesses das partes. Quando os motivos reais não são conhecidos, passam a ser consideradas as posições, ou seja, o que transparece ao outro lado. Essa impressão pode não condizer com a verdade, podendo acarretar soluções aquém do potencial.

Focando novamente em aspectos objetivos, cabe ressaltar a diferença entre posição e interesse por meio desta ilustração:

Talvez a ilustração que melhor demonstre a relação e a diferenciação entre posição e interesse seja a figura do "iceberg". As posições, conhecidas pelos atores envolvidos, poderiam ser representadas pela parte que flutua acima da água. Os interesses, normalmente ocultos, ficariam na parte submersa (SANTOS *et al.*,2017).

Como parte do planejamento, a estruturação do processo de negociação pode ser apresentada de diferentes formas na literatura, e, de forma ilustrativa, temos os três exemplos a seguir:

Raiffa e Richardson (2007) sugerem uma abordagem à tomada de decisão envolvendo cinco etapas, sendo elas: identificar o Problema; esclarecer os Objetivos que pretende; criar Alternativas criativas; avaliar as Consequências; e efetuar *Tradeoffs* (PrOACT).

Outra metodologia que ressalta o planejamento, prezando por um bom relacionamento entre as partes, é a de Mills (1993), traduzindo para o português, suas etapas são: Preparar; Explorar necessidades; Sinalizar movimento; Testar com proposta; Trocar concessões; Fechar o acordo; e Amarrar as pontas, denominada RESPECT, ou PESTTFA.

O Programa de Negociação de Harvard está baseado em cinco fases da negociação: a preparação, a criação, a negociação, o fechamento e a reconstrução.

Tendo em vista os modelos expostos, é perceptível a busca pelo estabelecimento e a compreensão de objetivos (interesses), visando criar alternativas ou opções para ampliar as possibilidades de ação e definir os pontos-chave que não podem ser deixados de fora da negociação.

Em especial, apesar da importância de saber os interesses do outro, a descoberta dos próprios interesses seria um ponto de partida e um ponto fundamental para as negociações.

## **2.2 AQUISIÇÃO DE MEIOS NAVAIS**

De acordo com a Lei 12.598, de 21 de março de 2012, os Produtos de Defesa (PRODE) abrangem uma ampla gama de bens, serviços, obras e informações, incluindo armamentos, munições, meios de transporte e de comunicações, uniformes e materiais de uso individual e coletivo utilizados nas atividades finais de defesa, exceto aqueles destinados ao uso administrativo.

A Lei 12.598/2012 também define o Sistema de Defesa (SD) como um conjunto inter-relacionado ou interativo de PRODE que atende a um propósito específico, e Produto Estratégico de Defesa (PED) como qualquer PRODE que, devido ao seu conteúdo tecnológico, à dificuldade de aquisição ou à sua importância vital, é de interesse estratégico para a defesa nacional, incluindo recursos bélicos de natureza naval. Portanto, navios e sistemas navais desempenham um papel significativo como parte integrante dos Sistemas de Defesa, contribuindo para o cumprimento das finalidades de defesa nacional.

A aquisição de meios navais representa um investimento em PRODE resultante do esforço governamental, visando gerar benefício à sociedade, atendendo à demanda pela defesa nacional.

Esse investimento se alinha com os princípios das políticas de defesa, como mencionado pelo Livro Branco de Defesa Nacional, Brasil (2020), que destaca a importância de manter as Forças Armadas preparadas para cumprir sua missão constitucional e proporcionar capacidade de dissuasão adequada.

Da mesma forma, alinham-se as operações da Marinha, conforme estabelecido pelo Livro Branco de Defesa Nacional, Brasil (2020, p. 53), que estão voltadas para a defesa do país, a manutenção da ordem constitucional e a promoção da política externa.

Uma das principais vantagens desta modalidade é o alcance de uma solução imediata para o preenchimento de uma lacuna de capacidade operacional (Brasil, 2002).

Conforme abordado na publicação EMA-420 - Normas para Logística de Material, Brasil (2002), para atender às necessidades militares, a Marinha do Brasil (MB) pode considerar três abordagens de obtenção: construção, conversão e aquisição.

Embora haja desvantagens, por não haver gerência ou influência sobre o projeto, a principal vantagem da compra de oportunidade é, segundo o EMA-420, Brasil (2002), o alcance de uma solução imediata para o preenchimento de uma lacuna de capacidade operacional.

Tendo em vista a escassez dos recursos e as demandas crescentes em setores como Saúde e Educação, e levando em consideração que:

Defender o enorme patrimônio brasileiro, material e imaterial, implica gastos significativos e, num país democrático como o Brasil, é preciso sensibilizar os eleitos sobre a necessária prioridade que deve ser atribuída a esses gastos na peça orçamentária, em detrimento de outras. (JUNIOR, 2023, p.28)

É nítida a necessidade de buscar aquisições que justifiquem os recursos aplicados em termos de eficiência e efetividade, ou seja, meios que tenham a maior disponibilidade operacional possível durante o tempo de utilidade previsto para esses, o que em termos

financeiros não contempla apenas o custo da compra, mas também os demais custos envolvidos após sua aquisição, conhecidos como custo de propriedade, parte nem sempre observada do ciclo de vida de um bem.

### 2.2.1 Ciclo de vida e ALI

O ciclo de vida de um produto ou sistema pode ser dividido em diversas fases, como concepção, desenvolvimento, produção, operação, manutenção e descarte. Sua gestão consiste em um conjunto de práticas que abrangem todas essas fases e, por consequência, envolvem desafios que impactam na sua eficiência, sustentabilidade e nos seus custos. Conforme:

JONES *et al.* (2014) afirmam: Os custos iniciais de aquisição são significativos, mas é crucial considerar os custos ao longo do ciclo de vida, incluindo manutenção, operação e modernização. Segundo a sabedoria convencional dentro da comunidade científica, sugere-se que 70% dos custos de um sistema de armas são destinados à operação e suporte, contra 30% destinados à aquisição.

Em face da relevância dos custos que possuem maior peso, é fundamental o estudo das necessidades de apoio logístico de forma prévia à aquisição, estudo esse materializado pelo conceito do Apoio Logístico Integrado (ALI): "um processo disciplinado de planejar e implementar o apoio logístico de um novo equipamento ou sistema a ser adquirido" (BRASIL, 2010, p. 1). Ainda, segundo Brasil (2010), o propósito do ALI é compatibilizar o máximo de disponibilidade com o mínimo de custos de operação e manutenção, corroborando para o melhor aproveitamento dos recursos.

Embora os conceitos de ALI sejam voltados para o desenvolvimento e controle de projetos, estes também podem ser aplicados para a obtenção de meios dos quais não há controle ou possibilidade de influência, sendo aplicável, dentro de suas possibilidades, aos três modelos de obtenção previstos.

A MATERIALMARINST estabelece como principais metas a serem atingidas pelo ALI:

- Influenciar o projeto de engenharia tão cedo quanto possível, nos aspectos referentes ao apoio logístico, levando em conta o período do ciclo de vida do sistema;
- Quantificar e qualificar os recursos necessários ao apoio logístico;
- Estruturar o sistema de apoio ao novo sistema, de modo a garantir que todos os recursos necessários ao apoio logístico estejam disponíveis no início de sua operação;
- e
- Estabelecer uma metodologia de monitoração e controle do desempenho do sistema de apoio, ao longo do seu emprego, em particular dos custos de manutenção, os quais deverão ser comparados com os previstos por ocasião do desenvolvimento do projeto. (BRASIL, 2010).

O sistema a ser implantado deverá possibilitar a sua contínua realimentação, causada por quaisquer alterações com relação às inicialmente previstas, sejam motivadas pela execução das ações de apoio logístico, sejam oriundas de alteração na configuração do sistema.

Dessa forma, o Apoio Logístico Integrado deve ser estudado desde antes do processo de aquisição, de maneira que suas informações sejam aproveitadas para verificar se já existe uma estrutura de apoio logístico adequada para o novo meio, quais implementações devem ser feitas caso essa estrutura não seja suficiente, ou se será necessária a terceirização destes serviços, tanto do ponto de vista de custos quanto do ponto de vista estratégico.

A partir da decisão pela compra, essas informações passam a ser úteis para o planejamento negocial, uma vez que essas necessidades devem constar em contrato para que

possam ser efetivamente cobradas caso algum dos possíveis problemas previamente identificados se concretize após a compra.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA:**

Com o propósito central de compreender como os conhecimentos de Apoio Logístico Integrado (ALI) contribuem para otimizar o processo de negociação de meios, optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa. Essa escolha fundamenta-se nas relações dinâmicas, objetivas e subjetivas inerentes à negociação, buscando uma interpretação aprofundada dos fenômenos associados. O foco será na interpretação dos principais conceitos, visando estabelecer uma relação significativa ao integrá-los ao conceito de Apoio Logístico Integrado.

Com os objetivos e a abordagem delineados, a pesquisa será apresentada de maneira descritiva e explicativa, partindo das definições e conceitos provenientes das referências para esclarecer a relação entre os temas centrais. Para respaldar as análises durante o estudo, serão utilizados artigos relevantes aos conceitos-chave.

A pesquisa é exploratória quanto aos objetivos; é aplicada quanto à natureza; é bibliográfica quanto aos procedimentos; é qualitativa quanto à abordagem do problema; e teórico-empírica quanto à natureza.

#### **3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS**

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes de base legal e normativa, bem como artigos e livros disponíveis na plataforma Google Acadêmico. De forma complementar, foram utilizados artigos publicados na Revista Marítima Brasileira (RMB) e outros artigos de natureza militar selecionados das revistas Acanto em Revista.

As coletas realizadas na plataforma Google Acadêmico foram efetuadas sem filtragem de tempo. As buscas foram realizadas por tema e títulos relacionados à compra por oportunidade, ciclo de vida, Apoio Logístico Integrado, negociação, técnicas de negociação, táticas de negociação, estratégias de negociação, importância da negociação, importância do ciclo de vida, Negociação Militar. Dos artigos apresentados, foram filtrados por título e resumo apenas os artigos que buscavam retratar os conceitos de negociação e explicações sobre o ciclo de vida, ALI e fatores que afetam as aquisições considerando o ciclo de vida do meio. Esses artigos foram lidos na íntegra.

Devido à quantidade de resultados e à variedade de assuntos que divergem do tema que o estudo se propunha, foi utilizado o filtro de relevância, e os artigos selecionados não ultrapassaram a quinta página de pesquisa. Dos artigos lidos, foram pesquisadas e extraídas as explicações e citações que compõem o Referencial Teórico. As referências dos autores que apresentaram conceitos considerados relevantes para o estudo também foram pesquisadas, para o aprofundamento do entendimento dos temas.

#### **3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

As Limitações do estudo incluem a escassez de artigos específicos sobre as relações entre negociação e aquisição de meios por oportunidade, bem como a diminuição da relevância do segundo conceito em comparação com as aquisições e desenvolvimento de projetos atuais na Marinha.

A ampla gama de assuntos relacionados aos temas, apesar de aparentemente contraditória, levou a uma limitação dos assuntos tratados para manter um encadeamento lógico.

#### **3.4 ANÁLISE DE DADOS**

Para cumprir os objetivos específicos, observa-se a relevância do estudo de Apoio Logístico Integrado (ALI) para a aquisição de meios, fornecendo conhecimento técnico necessário para a preparação logística da estrutura de apoio ao novo meio operativo adquirido. Isso garante a máxima disponibilidade do meio conforme planejado, assegurando sua operabilidade durante o período previsto.

Os estudos de ALI não se limitam ao período operativo, mas abrangem todo o ciclo de vida do meio, fornecendo informações necessárias ao apoio logístico desde a concepção até o desfazimento do meio. Esses conhecimentos são aplicáveis especialmente em situações em que não há controle ou influência sobre o projeto.

A aplicabilidade dos estudos de ALI contribui para a redução dos custos logísticos e dos custos de propriedade do meio, aliviando os gastos da Marinha com manutenção e reparo. Isso resulta em um melhor aproveitamento dos recursos públicos.

No contexto da negociação, percebe-se que é um processo sujeito a diversos fatores subjetivos, influenciados pelo componente humano nas relações entre as partes. A complexidade da negociação aumenta de acordo com os objetivos e os atores envolvidos, podendo abranger desde negociações particulares até governamentais e internacionais.

Em uma aquisição de meios, onde a negociação possui também um aspecto diplomático, é essencial prezar pelos aspectos relacionais sem renunciar aos objetivos da compra. Isso implica em uma abordagem cooperativa ou de compromisso, onde as partes cedem em suas posições para atender aos interesses do outro, mantendo, no entanto, seus objetivos.

A identificação dos interesses de ambas as partes e um planejamento que contemple opções e alternativas são fundamentais para garantir que os objetivos sejam atendidos sem comprometer o relacionamento.

Ao analisar ambos os conceitos, percebe-se que os conhecimentos de ALI são informações cruciais para a definição dos interesses e garantia dos requisitos, tornando-se, por si só, um interesse vital para a aquisição de meios.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao compreender mais sobre os conceitos de Apoio Logístico Integrado (ALI) e sua relação com a aquisição de meios por oportunidade, assim como conhecer os principais fatores associados a uma negociação que busca objetivos e preserva o relacionamento entre as partes, pode-se concluir que os objetivos do trabalho foram alcançados. O ALI, nesse contexto, emerge como uma fonte valiosa de informações para o planejamento da negociação, devendo ser considerado um interesse vital do qual não se deve declinar durante o processo.

Cabe dizer que embora haja limitações para o emprego do ALI nas compras por oportunidade, a marinha sabiamente se mantém aberta a este tipo de aquisição, visto sua possibilidade de atendimento a uma possível lacuna operacional. No entanto se faz necessário que os negociadores ou parte da equipe de negociação tenha o conhecimento real dos custos envolvidos no ciclo de vida do meio e da importância do ALI, para que no momento de decisão da aceitação ou recusa de uma proposta, o negociador possa vislumbrar se alguns dos interesses atinentes ao ALI esta sendo negligenciado e se alguma informação disponibilizada durante a negociação pode impactar nas condições de sustentabilidade do meio.

É importante ressaltar que o estudo realizado não esgota completamente o tema abordado. Pelo contrário, ele oferece uma base sólida para pesquisas futuras. Essas futuras investigações podem explorar como efetivamente ocorre um processo de negociação desse tipo e identificar os fatores que podem influenciar a aplicação dos conceitos de ALI em uma negociação.

#### **5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BOFF, Rubem José. **NEGOCIAÇÃO: TÉCNICAS PARA A OBTENÇÃO DE RESULTADOS**. 2011. Disponível em: <http://www.fanap.br/interlink/negociacao>. Pdf. Acesso em, v. 9, 2011. Acesso em 29 out. 2023

BRASIL. **Lei nº12.598, de 21 de março de 2012**. Estabelece normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa; dispõe sobre regras de incentivo à área estratégica de defesa. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22mar. 2012. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2012/lei/112598.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/112598.htm). Acesso em: 29 out. 2023

BRASIL. **Ministério da Defesa. Livro Branco de Defesa Nacional – LBDN - (2020)**  
Acesso em: 2 nov. 2023.

BRASIL. **Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Normas para Logística de Material, EMA-420, 2. Rev.** Brasília, 2002.

BRASIL. **Marinha do Brasil. Diretoria Geral do Material da Marinha. MaterialMarinst, 2. Rev.** Rio de Janeiro, 2010.

David, M. C., & Rodriguez, M. V. R. Y. R. (2011). **Negociação: estilos e flexibilidade fazem a diferença**. In **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. YUMPU publicações online. ISSN 1984-9354. Disponível online.

FISHER, Roger; URY, Willian; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. 2.ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994. 216p.

JONES, Gary et al. **Investigation into the Ratio of Operating and Support Costs to Life-Cycle Costs for DoD Weapon Systems**. 2014. Defense Acquisition Research Journal, 21(1), 442–464.

JUNIOR, José Paulo Machado de azeredo. **As Possibilidades orçamentárias da Defesa**. Rio de Janeiro, DPHDM, 2023.

LEWICKI, Roy J.; HIAM, Alexander; OLANDER, Karen Wise. **Think before you speak: A complete guide to strategic negotiation**. John Wiley & Sons, 1996.

MARTINS, Lucas; ABRAHÃO, Fernando. **Disponibilidade Versus Custos de Suporte: Aplicação de Modelagem e Otimização no Problema de Suporte Logístico para Aeronaves Militares**. 2021. ITA. ISSN: 1983 7402.

MILLS, Harry A. **Negociação: a arte de vencer**. São Paulo, Gower e Makron Books, 1993.

Raiffa, H., & Richardson, J. 2007. **Negotiation analysis**. Cambridge, Harvard University Press, 2007.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. Atlas, 1997.

SANTOS; Diogo *et al.* **Manual de Negociação Baseado na Teoria de harvard**. Brasília, EAGU, 2017.

SANTOS, Hugo Miguel Batalha dos. **Um modelo de apoio à negociação na aquisição de produtos de defesa.** 2021. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/38061>. Acesso em: 02/11/2023.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Custo total de propriedade (TCO): É importante? Para quem?** *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, v. 7, n. 13, p. 83-105, 2007.