

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços
Compartilhados a um modelo para a APF

**O Centro de Obtenção da Marinha no
Rio de Janeiro (COMRJ)**

Maurílio H. Corrêa Engel

Junho/2013

SUMÁRIO

1. Contextualização da experiência.....	3
2. Descrição das características do Centro de Obtenção e início de funcionamento.....	6
3. Descrição da estrutura organizacional e dos processos de trabalho.....	9
4. Indicação do marco legal e regimento interno.....	14
5. Identificação da efetividade do Centro de Obtenção e das condições que favoreceram a sua implementação.....	15
6. Identificação dos problemas e desafios encontrados na implementação.....	17
7. Avaliação dos pontos positivos e negativos da centralização ou compartilhamento dos serviços.....	18
8. Bibliografia.....	20

Estudo – O Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro

1. Contextualização da experiência

1. O Brasil, país com extensas dimensões continentais, possui centenas de Organizações Militares Navais espalhadas em todo o seu território, tendo cada uma delas o seu próprio consumo de material. Com a finalidade de viabilizar uma logística de distribuição eficaz e uma gestão de recursos e meios eficiente, reduzindo gastos e indo ao encontro das políticas de redução de despesas implementadas pelo Governo Federal em suas instituições, a Marinha do Brasil desenvolveu e implantou o **Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM)**, apresentado na figura 1 a seguir, que congrega as diversas unidades que são responsáveis pela aquisição, inventário, armazenamento, distribuição e manutenção do fluxo das aquisições de materiais para as unidades demandantes.

2. Dentre essas unidades, está o **Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ)**, objeto do presente relato.

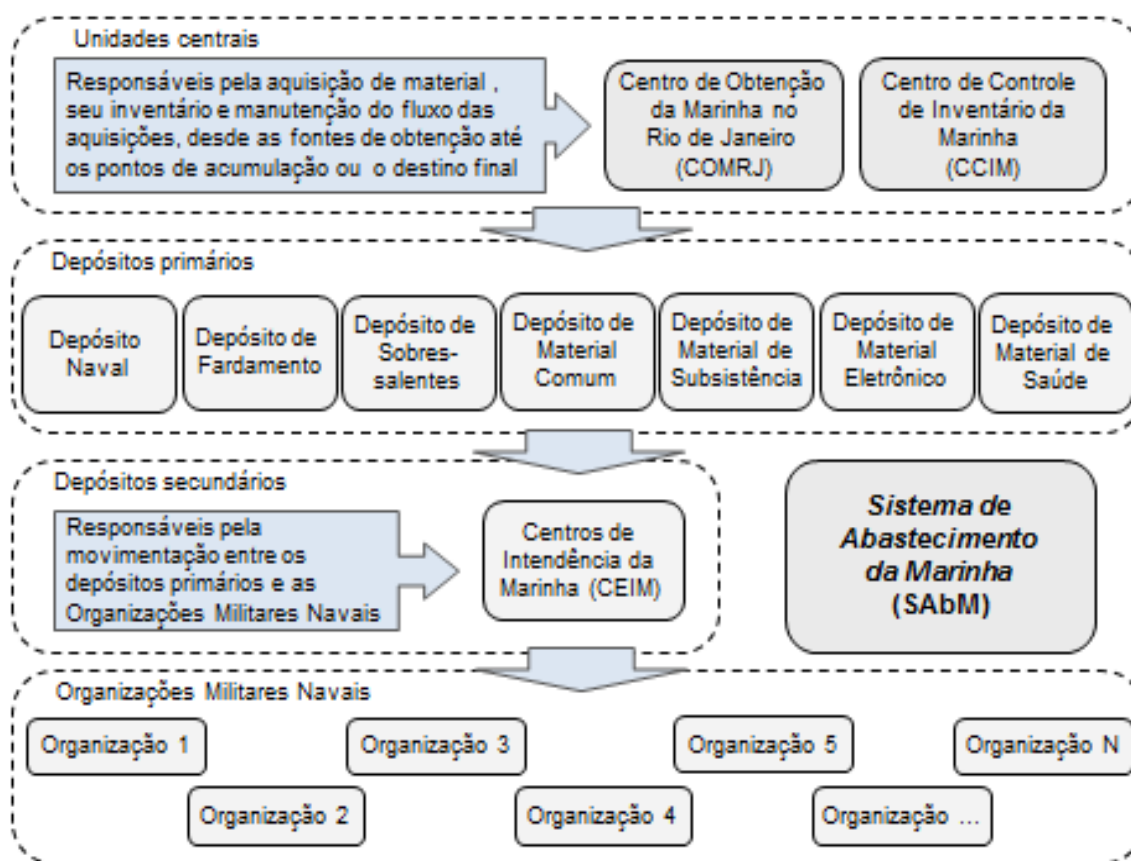


Figura 1 - O Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM)

3. O **Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ)**, Organização Militar de apoio da Marinha do Brasil, com sede na cidade do Rio de Janeiro, foi criado pela Portaria nº 773, de 21 de dezembro de 1993, do Ministro da Marinha.

4. O COMRJ resultou do desmembramento do Centro de Controle de Estoque da Marinha, criado pelo Decreto nº 37.222, de 27 de abril de 1955, com a denominação de Centro de Controle

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

de Estoque de Material Comum, mais tarde alterada para Centro de Controle de Estoque de Material, pelo Decreto nº 57.040, de 11 de outubro de 1965, em virtude de sua fusão com Centro de Controle de Estoque de Sobressalentes para Navios. Pelo Decreto nº 81.961, de 11 de junho de 1978, sua denominação foi alterada para Centro de Controle de Estoque da Marinha.

5. O Centro de Controle de Estoque da Marinha foi extinto pelo Decreto nº 1.033, de 30 de dezembro de 1993, ficando as suas atribuições cometidas a duas Organizações Militares criadas dentro da estrutura do Ministério da Marinha: o **Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM)** e o **Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ)**.

6. O COMRJ é um Órgão de Obtenção do Sistema de Abastecimento da Marinha e subordinado à Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM), sua atividade está relacionada com a Função Logística Abastecimento, a qual é responsável pela aquisição, para as Forças e demais Organizações Militares (OM), do material necessário a mantê-las em condições de plena eficiência.

7. O COMRJ realiza suas atividades em perfeita sintonia com o CCIM.

8. O CCIM é o “motor” do Abastecimento, sendo responsável pelo gerenciamento dos inventários adquiridos e armazenados nos depósitos. O Centro tem entre suas atribuições gerenciar as Cadeias de Suprimento e é estruturado em três macroáreas de negócio:

- Planejamento e Controle da Determinação de Necessidades;
- Operações de Abastecimento; e
- Gerenciamento da Distribuição.

9. A área de Planejamento e Controle da Determinação de Necessidades é responsável pelas atividades de planejamento das necessidades de aquisições e controle dos inventários de todas as categorias de materiais adquiridos pelo Centro de Obtenção, estabelecendo os Níveis Estoque para cada categoria de material de acordo com a Política de Estoque definida (principais parâmetros: cobertura dos estoques, ABC, criticidade e grau de essencialidade do material, disponibilidade orçamentária, espaços de armazenagem e demandas das Organizações Militares).

10. Realiza também atividades de racionalização de estoques visando à redução de custos de armazenagem e de imobilização de capital em estoques, e atividades de análise de métodos e processos para tráfego de carga nacional visando à redução de gastos com trânsito de material (tempos de espera logísticos), redução de custos de movimentação e racionalização dos meios utilizados.

11. Sua estrutura organizacional privilegia a especialização e é segmentada pelas diversas categorias de materiais e bens de consumo (Divisões de Subsistência e Material Comum, de Sobressalentes, de Fardamento, de Material de Saúde e de Combustíveis e Munição).

12. A área de Operações de Abastecimento tem por atividades principais o aprimoramento de cadeias de suprimento e a interface com o setor operativo da Marinha. Por meio do Escritório de Ligação com a Esquadra, realiza adestramentos e está presente nas instalações do “cliente”, acompanhando operações nos meios navais e oferecendo apoio visando à redução do tempo de espera logístico, com vistas à formação de massa crítica com experiência em Planejamento Logístico. Participa efetivamente no Planejamento Logístico de Operações Combinadas. E também é responsável pela supervisão funcional dos sete Centros de Intendência da Marinha (CeIM) existentes no país, instalados em Manaus, Belém, Natal, Salvador, Ladário, São Pedro da Aldeia e Rio Grande.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

13. A área de Gerenciamento da Distribuição é a operadora logística do SAbM. Suas atribuições principais compreendem a coordenação das atividades e o estabelecimento de diretrizes correspondentes ao tráfego de cargas, a busca de alternativas para a gestão das cadeias de suprimentos, a racionalização dos meios utilizados e seu alinhamento com a Doutrina Logística Militar.
14. A Missão do CCIM: - "PROVER o MATERIAL necessário, no LOCAL exato, no MOMENTO oportuno e ao MENOR custo" - retrata com bastante propriedade os resultados pretendidos pelas áreas que compõem o Centro.
15. O COMRJ, objeto deste relato, é a organização responsável no país pela aquisição de itens para o Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) e tem como objetivo: - "Promover ou proceder a procura e a aquisição do material cuja responsabilidade lhe seja atribuída".
16. Após a determinação das necessidades, conduz todo o processo de obtenção, desde a agregação das Estimativas de Obtenção e Pedidos de Obtenção até o acompanhamento para garantia da entrega ao destinatário.
17. Neste extenso processo, são identificadas etapas sensíveis e de significativa importância na obtenção, tais como: condução de processo licitatório; pesquisa de preços; homologação; emissão de Ordens de Compra; acompanhamento do Contrato; e processamento da despesa.
18. Realiza, ainda, a obtenção dos itens constantes da Lista de Preços de Gêneros e da Relação de Material de Saúde, bem como aqueles imprescindíveis para o apoio logístico das Forças Navais e Organizações Militares da Marinha do Brasil (MB) tais como os itens de material comum e combustíveis.
19. Utiliza o Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento "SINGRA" – principal plataforma de gerência de material na MB – na plataforma de obtenção, que possibilita uma profícua atividade gerencial e o acompanhamento necessário durante todo o processo de obtenção.
20. Para executar suas atribuições, gerencia os recursos orçamentários destinados a viabilizar as aquisições, assim como obtém e mantém o fluxo adequado do material desde as fontes de obtenção até o recebimento nos pontos de acumulação ou no destinatário final.
21. Obtém as mais diversas categorias de materiais e bens de consumo, conforme descritas a seguir:
 - Material Comum (material de limpeza e de escritório, material para controle de avarias, marinharia, salvatagem, produtos químicos, tintas, vernizes etc.);
 - Sobressalentes para máquinas, motores e equipamentos;
 - Gêneros alimentícios e rações operacionais;
 - Viaturas administrativas e especiais;
 - Combustíveis, lubrificantes e graxas;
 - Munição; e
 - Fardamento.
22. A partir de janeiro de 2008, responde também pela obtenção de Material de saúde, necessário ao *Sistema de Saúde da Marinha* (medicamentos e material de consumo médico e odontológico).

2. Descrição das características do Centro de Obtenção e início de funcionamento

23. O **Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ)**, localizado no complexo da Base de Abastecimento da Marinha, teve seu Termo de Ativação assinado em 08 de abril de 1994, quando então iniciou suas atividades de Órgão de Obtenção do Sistema de Abastecimento da Marinha no país.

24. A unidade realiza os macroprocessos centrais na Cadeia Logística de Abastecimento do Sistema de Abastecimento da Marinha, apresentada na figura 2 a seguir.



Figura 2 - Cadeia Logística de Abastecimento

25. Por ser subordinado a regras rígidas, o Sistema de Abastecimento da Marinha é atípico em comparação aos encontrados em instituições civis, públicas ou privadas, especialmente pela sua abrangência de âmbito nacional e pela obediência a regulamentos de aquisição e contratação vigentes no governo federal. No entanto, buscando o alinhamento com as diretrizes governamentais de redução de despesas, o Centro de Obtenção vem adotando procedimentos com a finalidade de alcançar economias orçamentárias e financeiras.

26. As Organizações Militares, distribuídas em todo o país, consomem e requisitam produtos em fluxos desiguais, de vários fornecedores e com demandas variadas, exigindo a adoção de técnicas adequadas para “manter o fluxo adequado do material adquirido, desde as fontes de obtenção até o recebimento nos pontos de acumulação ou destinatário final”.

27. Um dos procedimentos relevantes para alcançar esse objetivo é a modelagem de cadeias de abastecimento. Esse tipo de mapeamento visa a oferecer maior compreensão das variáveis que impactam a eficácia do sistema e a permitir melhores decisões, otimizando os custos e os tempos envolvidos nos processos logísticos.

28. Importante iniciativa nesse sentido foi a modelagem das Cadeias Logísticas de Suprimentos para dois depósitos localizados no Complexo Naval do Abastecimento da Marinha do Rio de Janeiro - o Depósito de Material Comum da Marinha do Rio de Janeiro (DepMCMRJ) e o Depósito de Subsistência da Marinha do Rio de Janeiro (DepSubMRJ) -, que possuem juntos mais de mil e quinhentos produtos armazenados, com demandas aleatórias.

29. Essa modelagem possibilitou visualizar a dimensão da cadeia atual, evidenciando custos e gargalos, e permitiu realizar análises, com o intuito de sugerir aperfeiçoamentos, especialmente no que se refere a otimizar os custos logísticos e os tempos de atendimento a pedidos.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

30. Boa parte das aquisições de suprimentos é centralizada em um único complexo militar, no Rio de Janeiro, onde se localiza a maior parte dos depósitos primários (depósitos de onde são enviadas, para o resto da corporação, todas as grandes compras de suprimentos).

31. Este complexo militar é nucleado pela Base de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro (BAMRJ), localizado na Avenida Brasil, apresentada na figura 3 a seguir. Nele ficam localizados sete depósitos primários da Marinha, que são:

- Depósito de Sobressalentes - DepSMRJ;
- Depósito de Material Comum - DepMCMRJ;
- Depósito de Material de Saúde - DepMSMRJ;
- Depósito de Material de Subsistência - DepSubMRJ;
- Núcleo de Catalogação de Material da Marinha - NUCAMM;
- Depósito Naval - DepNavRJ, e
- Depósito de Fardamento - DepFMRJ.



Figura 3 – Localização dos depósitos primários da Marinha

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

32. Os depósitos de Munição e de Combustíveis localizam-se em lugares isolados, em virtude dos cuidados necessários.
33. Na BAMRJ localizam-se também o Centro de Obtenção do Rio de Janeiro (COMRJ) e o Centro de Controle de Inventários da Marinha (CCIM).
34. O Planejamento Estratégico do COMRJ se desdobra a partir de sua Missão: - “O COMRJ, órgão integrante do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), tem o propósito de contribuir para o apoio logístico das Forças Navais e Organizações Militares da Marinha do Brasil (MB), no tocante às atividades de obtenção no país”, que norteia as ações de governança para resultados perseguidas pelo Centro.
35. Sua Visão de Futuro é desafiadora: - “Até 2017, tornar-se um Centro de Excelência no âmbito do Ministério da Defesa, no processo de obtenção no país, para suprir as necessidades das Forças Navais e Organizações Militares da Marinha do Brasil (MB)”.
36. A estratégia do COMRJ considera dois objetivos. Um deles trata do aprimoramento dos processos: - “Aprimorar os processos de obtenção, garantindo as condições previstas no instrumento contratual”, considerando que a diversidade dos processos de obtenção e as distintas variáveis que permeiam cada processo requerem uma criteriosa análise de modo a aferir o grau de atendimento do apoio logístico das Forças e Organizações Militares.
37. O segundo objetivo estratégico trata da capacitação do pessoal: - “Promover uma política de capacitação de pessoal e integração organizacional, de modo a assegurar à tripulação do COMRJ o conhecimento das atividades relativas à obtenção e o pleno emprego dos sistemas de Tecnologia da Informação”, considerando que os Recursos Humanos são patrimônio de inestimável valor para o COMRJ e necessita de constante aperfeiçoamento, principalmente para acompanhar o avanço tecnológico dos sistemas e a dinâmica da gestão de pessoal.
38. O indicador para este objetivo mede o valor percentual de representação do atendimento do objetivo de capacitação, tendo como meta “obter, anualmente, 90% de presença no programa de adestramento por Departamento, que compreenderá além dos cursos programados e padronizados, a presença nos adestramentos para disseminação de conhecimento, estudos de caso e aspectos da legislação de interesse nos processos de obtenção”.
39. O planejamento operacional do abastecimento é suportado pelo Subsistema de Planejamento do SINGRA, que se destina a apoiar a execução da atividade gerencial de Controle de Inventário pelos Órgãos de Controle do SabM (COMRJ e CCIM), disponibilizando uma ferramenta informatizada que permite a análise de demanda, a verificação dos níveis de estoque e a emissão de encomendas no país, por meio de Estimativas de Obtenção (EO) e Pedido de Obtenção (PO).
40. No que diz respeito ao quadro de pessoal, a força de trabalho aprovada para o COMRJ corresponde ao contingente de oficiais e praças apresentado no quadro 1 a seguir. O efetivo atualmente lotado na unidade apresenta-se deficitário em relação à quantidade aprovada.

Quadro 1 – Quadro de pessoal aprovado – oficiais e praças (COMRJ)

Quadro de pessoal aprovado	Oficiais da ativa	Oficiais TTC (contratos de tarefa por tempo certo)	Praças da ativa	Praças TTC (contratos de tarefa por tempo certo)	Total
	25	8	55	15	103

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

41. Os oficiais lotados no COMRJ são em quase sua totalidade do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM) e mantêm-se em constante atualização e aprimoramento profissional - em alinhamento com o objetivo formulado para capacitação -, adotando modernas técnicas de gestão para o suprimento dos diversos materiais e produtos de que a Marinha necessita para a aplicação do Poder Naval.

42. Atualmente, os oficiais do Corpo de Intendentes são formados pela Escola Naval. Os admitidos por concurso público possuem graduação em Economia, Administração ou Contabilidade e compõem o Quadro Complementar de Oficiais Intendentes da Marinha (QC-IM), fazendo a formação militar no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW).

43. A Marinha desenvolve programas para formação e aperfeiçoamento de seus oficiais. Assim, as instituições educacionais buscam manter a qualidade de seus currículos, com a permanente assimilação de mudanças ambientais e inovações tecnológicas que afetem o desempenho da Força, a fim de preparar seus oficiais para introduzi-las e utilizá-las no atendimento de suas tarefas futuras.

44. Os oficiais do Corpo de Intendentes exercem funções técnicas ou de direção típicas das áreas de Administração, Abastecimento, Finanças, Auditoria e Orçamento. Atualmente as suas responsabilidades compreendem a logística de suprimentos e de transporte, a coordenação do orçamento, a execução orçamentária e financeira, a gestão do patrimônio imobiliário, o controle interno, a administração e o pagamento dos servidores civis e militares - ativos inativos - e dos pensionistas.

45. O Planejamento das aquisições é realizado basicamente a partir de informações de consumo em anos anteriores, considerando especialmente a manutenção de estoques mínimos para atendimento a eventuais emergências. Em função de restrições orçamentárias em exercícios anteriores, o estoque mínimo para alguns itens em categorias de materiais e bens de consumo não foram mantidos e estão sendo motivo de atenção especial, visando à sua reposição.

46. Os indicadores operacionais de resultado e as metas correspondentes são estabelecidos conforme parâmetros do Sistema de Abastecimento, sendo monitorados e avaliados de forma a permitir o acompanhamento dos prazos de aquisição (Tempo de Obtenção) por modalidade de licitação e por categoria de material e bem de consumo, das Ordens de Compra (OC) em atraso, dos prazos de entrega às Organizações Militares demandantes, bem como, do tempo de pagamento das faturas.

47. O monitoramento desses indicadores possibilita ao Centro buscar medidas efetivas para que as compras, as entregas e os pagamentos venham a obedecer aos tempos fixados nas metas correspondentes.

3. Descrição da estrutura organizacional e dos processos de trabalho

48. O Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ) é subordinado à Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM), unidade da Secretaria-Geral da Marinha (SGM). As figuras 4 e 5 a seguir apresentam a organização da Marinha do Brasil e a estrutura organizacional do COMRJ, respectivamente.



Figura 4 – Organização da Marinha do Brasil

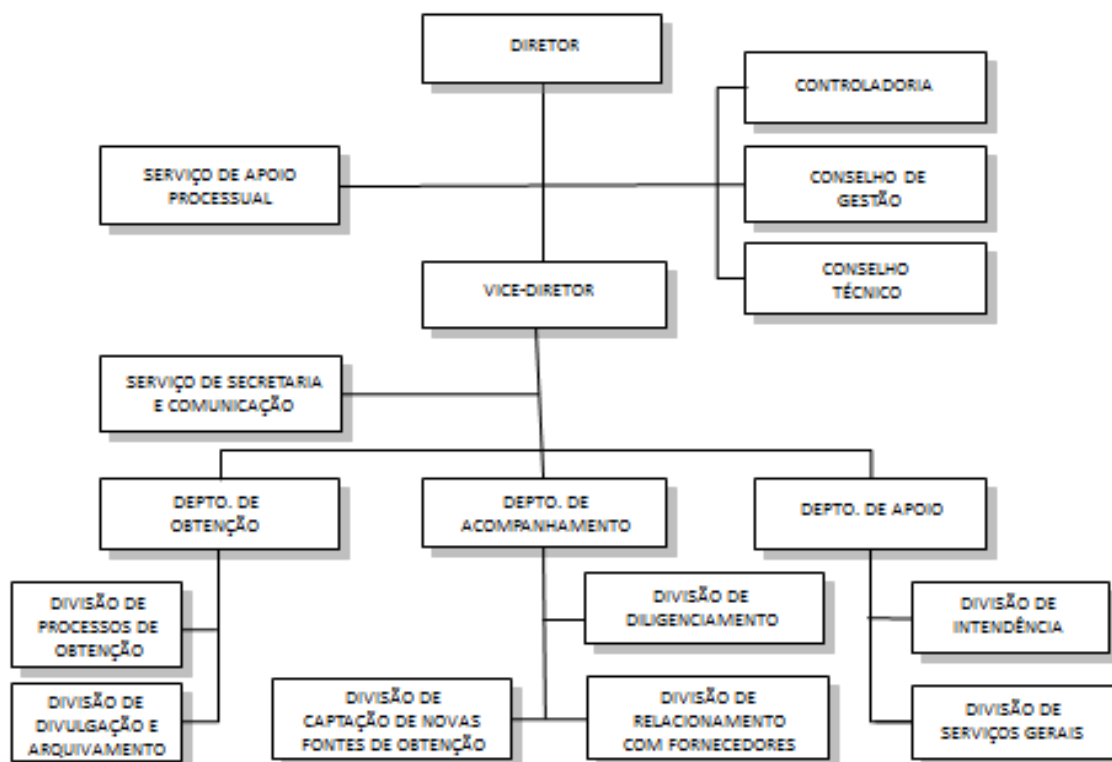


Figura 5 - Estrutura organizacional do COMRJ

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

49. O Centro é dirigido por um Oficial Superior da ativa, do Corpo de Intendentes da Marinha, e é estruturado de acordo com o organograma apresentado na figura 5 anterior.

50. A estrutura organizacional do Departamento de Obtenção privilegia a especialização e é segmentada pelas categorias de materiais e bens de consumo (Seções de Editais de Material de Saúde, de Material Comum, de Gêneros, de Sobressalentes e Munição, de Fardamento, de Viaturas e de Compras Emergenciais).

51. O quadro 2 a seguir apresenta os processos de trabalho executados pelo COMRJ.

Quadro 2 – Processos executados pelo COMRJ

MACROPROCESSO	PROCESSO
Obtenção	Autuação de processos de obtenção
	Elaboração de editais
	Divulgação dos processos licitatórios
	Realização dos processos licitatórios
	Emissão das Ordens de Compra
Acompanhamento	Captação de novos fornecedores
	Realização de diligências em licitantes
	Monitoramento de processos de obtenção
	Gestão de Contratos e Atas de Registro de Preços
	Atendimento ao fornecedor
	Gerenciamento do SICAF
Apoio (administração)	Gestão orçamentário-financeira
	Gestão do Pessoal militar
	Gestão do Pessoal civil
	Gestão de telemática
	Manutenção predial

52. As áreas de assessoramento à direção do Centro executam processos de apoio jurídico, de secretaria, de comunicação e de controladoria. Este último é responsável pelas atividades de coordenação das ações em curso no COMRJ resultantes de demandas da DAbM e da SGM.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

53. Os processos de obtenção são apoiados por um sistema integrado – o Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento (SINGRA) -, interno da Marinha, operado em módulos específicos pelo CCIM e pelo COMRJ, com as seguintes rotinas principais:

- Inserção e recebimento das Estimativas de Obtenção (EO) e dos Pedidos de Obtenção (PO);
- Apoio às fases licitatórias - interna e externa; e
- Emissão de Ordem de Compra (OC) e sucessivo pré-empenho da despesa pelo SIAFI.

54. O SIASG, plataforma de compras do Governo Federal, é utilizado concomitantemente com o SINGRA na realização dos pregões. Uma das falhas do SINGRA, que a Marinha vem buscando corrigir, é que os dois sistemas não se comunicam em níveis adequados, nem mesmo suas bases de dados.

55. O Catálogo de Materiais (CATMAT) e o Catálogo de Serviços (CATSER) do SIASG seguem numeração distinta do SINGRA. Então, as necessidades de compras surgidas no SINGRA são novamente inseridas no SIASG, antes da realização de um pregão no Comprasnet.

56. Um ponto fundamental para conseguir realizar as compras de forma centralizada é a padronização e catalogação de itens no catálogo de materiais e serviços. No âmbito do COMRJ a padronização não fica comprometida, uma vez que a Marinha adota um sistema de catalogação próprio, o que permite a centralização das compras.

57. Na medida das necessidades, os itens constantes no catálogo da Marinha do Brasil estão sendo incluídos no sistema OTAN de catalogação, gerenciado no país pelo Centro de Catalogação das Forças Armadas (CECAFA).

58. A nova versão do SINGRA já inclui alterações com vistas a promover as integrações pertinentes com a plataforma do Governo Federal.

59. O macroprocesso de Obtenção tem seu início nas diversas Diretorias Técnicas da Marinha:

- As Diretorias Técnicas elaboram as especificações dos materiais e bens de consumo para aquisição no mercado nacional e encaminham essas especificações para catalogação no módulo do SINGRA, no COMRJ.
- Por sua vez, quando surgem as demandas das Organizações Militares, estas encaminham as solicitações para o CCIM, que verifica se os pedidos podem ser atendidos pelos estoques existentes nos depósitos ou se é necessário realizar aquisições.
- Caso seja necessário realizar aquisições, as Estimativas de Obtenção (EO) e/ou os Pedidos de Obtenção (PO) são emitidos e encaminhados para o COMRJ.
- O COMRJ providencia as aquisições no mercado industrial e comercial.
- Os materiais e bens de consumo são recebidos e armazenados nos depósitos primários (no Complexo Naval do Abastecimento, no Rio de Janeiro) ou nos depósitos dos Centros de Intendência da Marinha – CEIM, espalhados pelo território nacional.
- O fornecimento para as Organizações Militares (consumidores) é providenciado a partir dos depósitos citados.

60. O macroprocesso em questão não inclui:

- As aquisições no mercado externo, que não são realizadas pelo COMRJ. Estas são realizadas por comissões de compras no exterior, em Washington e Londres, em virtude dos muitos meios navais de fabricação americana e europeia. No caso, é utilizado o sistema SOMAR, similar ao SINGRA; e

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- As compras de materiais e bens com características especiais, que são providenciadas pelas Diretorias Técnicas correspondentes, que possuem áreas específicas com esta finalidade.

61. As aquisições de armamentos de grande porte (mísseis, torpedos etc.), realizadas pela Diretoria de Sistemas e Armas da Marinha (DISAM) e as aquisições de grandes equipamentos de criptografia, realizadas pela Diretoria de Comunicação e Tecnologia da Informação da Marinha (DCTIM), são exemplos de materiais e bens com características especiais.

62. As figuras 6 e 7 a seguir apresentam, respectivamente, o macro processo de Obtenção e a distribuição geográfica dos Centros de Intendência da Marinha – CEIM.

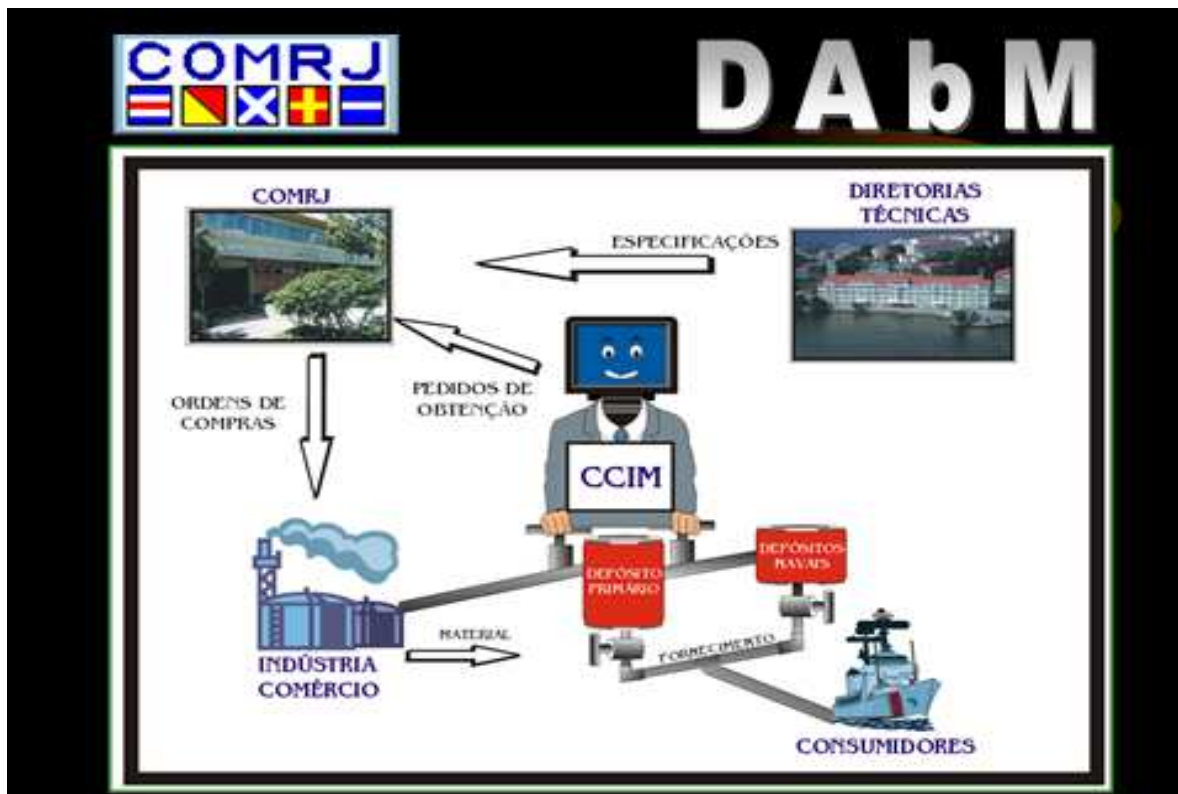


Figura 6 – Macroprocesso de Obtenção

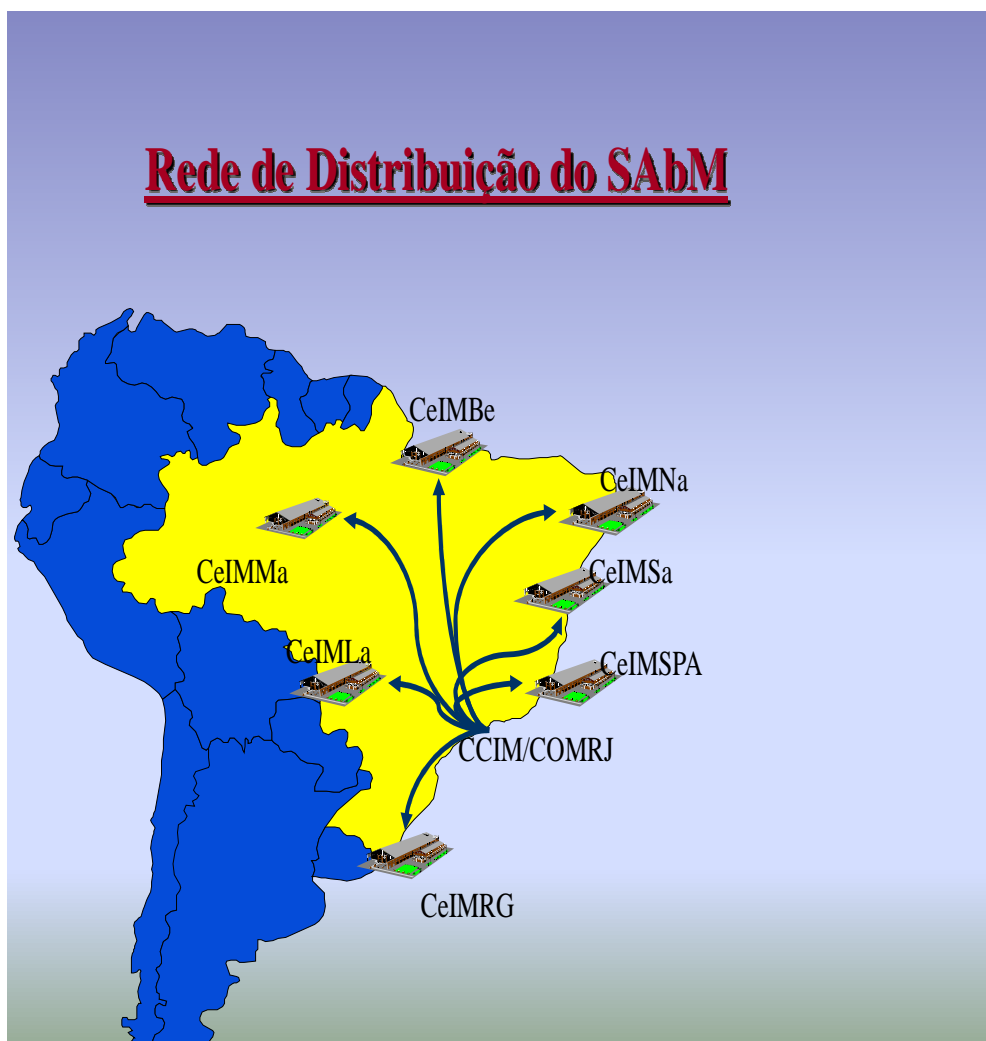


Figura 7 - Distribuição geográfica dos Centros de Intendência da Marinha – CEIM

4. Indicação do marco legal e regimento interno

63. O Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) desde a criação do CCEM foi sendo aperfeiçoado por regulamentações sucessivas, a partir dos diplomas legais:

- Decreto nº. 37.222, de 27/04/1955, que cria o Centro de Controle de Estoque da Marinha (CCEM), com a denominação original de Centro de Controle de Estoque de Material Comum.
- Decreto nº. 57.040, de 11/10/1965, que altera a denominação do órgão para Centro de Controle de Estoque de Material, em virtude de sua fusão com Centro de Controle de Estoque de Sobressalentes para Navios.
- Decreto nº. 81.961, de 11/06/1978, que altera a denominação do órgão para Centro de Controle de Estoque da Marinha (CCEM).
- Decreto nº 1.033, de 30/12/1993, que extingue o Centro de Controle de Estoque da Marinha (CCEM).
- Portaria Ministerial nº. 0773, de 21/12/1993, que cria o Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ) e o Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM):

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

64. A Portaria Ministerial nº. 0773 separa as atividades que competiam ao CCEM, atribuindo ao Centro de Controle de Inventários da Marinha (CCIM) a responsabilidade pelo gerenciamento dos inventários adquiridos e armazenados nos depósitos, e ao Centro de Obtenção do Rio de Janeiro (COMRJ) a responsabilidade pela compra, através de processo licitatório, dos produtos gerenciados pelo CCIM.

65. Compõem também o marco legal os seguintes regulamentos:

- Estatuto dos Militares (Lei Federal nº. 6.880, de 9 de dezembro de 1980);
- Regulamento Disciplinar da Marinha (Decreto Federal nº. 1.111, de 22 de dezembro de 1993);
- Doutrina Logística Militar (documento interno);
- Normas para execução do abastecimento - SGM 201, versão 6 (documento interno); e
- Política de Estoque de Materiais e Bens de Consumo (documento interno).

5. Identificação da efetividade do Centro de Obtenção e das condições que favoreceram a sua implementação

66. Dentre as principais condições que favoreceram a implantação do Centro de Obtenção, cabe ressaltar três:

- O universo de Organizações Militares navais atendidas, que ultrapassa 290 unidades distribuídas em todas as unidades da federação, exigindo um sistema de abastecimento ágil e eficiente;
- A desoneração das unidades navais do ônus de realizar processos licitatórios - que, dependendo da complexidade, demandam tempo e recursos humanos especializados -, focando-se nas suas atividades-fim; e
- O grande volume de aquisições e de contratos, possibilitando a geração de economia de escala significativa, com a realização de processos licitatórios e a gestão de contratos centralizados.

67. Os quadros 3 e 4 a seguir apresentam, respectivamente, as quantidades de certames licitatórios realizados por modalidade, e as quantidades de Ordens de Compras (OC) emitidas, no período de 2007 a 2011.

Quadro 3 – Quantidades de certames licitatórios realizados no período de 2007 a 2011

Modalidades	2007	2008	2009	2010	2011
Pregão eletrônico	134	235	86	103	119
Pregão presencial	15	12	2	2	1
Concorrência	11	8	2	0	1

Quadro 4 – Quantidades de Ordens de Compra emitidas no período de 2007 a 2011

Ordens de Compra emitidas	2007	2008	2009	2010	2011
Materiais Comuns	708	1.090	444	624	646

68. Quanto à identificação da efetividade do Centro, os principais aspectos internos avaliados consideram a busca de resultados em seus negócios:

- Economia de recursos financeiros para a Força, realizando o permanente monitoramento dos resultados obtidos dos certames licitatórios;
- Habilidade do pregoeiro, buscando o aperfeiçoamento contínuo dos pregoeiros e as melhores negociações para as aquisições e contratações, fundamentada em boas pesquisas de preços;
- Utilização intensiva do sistema integrado (SINGRA), gerando e atualizando uma base de conhecimentos; e
- Comprar bem, adotando um processo de compras que se aprimora constantemente com a incorporação de novas práticas.

69. As seguintes iniciativas conduzidas pelo COMRJ têm por finalidade contribuir para a efetividade do Centro:

- Acompanhamento dos fatores internos e externos ao SAbM, providenciando os alinhamentos necessários;
- Aprimoramento dos Editais;
- Qualificação do Pessoal;
- Ampliação do universo de fornecedores; e
- Redução dos Tempos de Obtenção, desenhando novos cenários e implementando melhorias nos macroprocessos de obtenção e acompanhamento.

70. A efetividade do Centro de Obtenção também é avaliada a partir de análises da cadeia de suprimentos realizada pelo Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM), analisando ganhos e custos envolvidos na distribuição de materiais e bens de consumo através do Sistema de Abastecimento.

71. As análises permitem mensurar custos incorridos na cadeia de abastecimento e propiciar algumas atitudes para otimização do abastecimento, por exemplo, reprogramando o número de embarques ou, até mesmo, permitindo a aquisição de alguns itens no mercado local em que atuam. As possibilidades podem ser avaliadas através de “trade-off” entre reduções de custos e níveis de serviços exigidos na cadeia de suprimentos.

72. Outro tipo de análise considera a possível utilização de multimodalidade nos transportes, com o objetivo de minimizar os custos e os tempos de atendimento aos pedidos, melhorando, assim, o desempenho da cadeia de suprimentos.

73. O resultado dessas análises permite antecipar impactos e aperfeiçoar decisões estratégicas, táticas e operacionais na cadeia de suprimentos, tornando-a cada vez mais efetiva.

6. Identificação dos problemas e desafios encontrados na implementação

74. A implementação do COMRJ resultou de um processo de reestruturação administrativa iniciado em 1955 e regulamentado no modelo de organização atual por Portaria Ministerial sancionada em 1993.

75. Não foram identificados os problemas e os desafios vivenciados durante os vários processos de reestruturação ocorridos ao longo do tempo.

76. Foram apenas sugeridas algumas possíveis dificuldades naturais na implementação de qualquer processo de mudança, tais como o desenvolvimento do software de compras, o desenho dos processos correspondentes e a resistência dos recursos humanos até a adaptação, mas não houve como confirmar se realmente existiram tais barreiras.

77. As informações coletadas indicaram que houve um processo contínuo de aprimoramento do modelo organizacional adotado.

78. Eventualmente, pode ter ocorrido algum problema no desmembramento inicial, em 1955, no que diz respeito à segregação de atribuições e desenho dos processos que ficaram sob responsabilidade de cada unidade resultante.

79. E também desafios por ocasião da fusão com o Centro de Controle de Estoque de Sobressalentes para Navios (em 1965), da incorporação de novas atribuições regimentais (em 1978) e da separação das atividades de Obtenção das atividades de Controle de Inventário (em 1993).

80. A criação das duas Organizações Militares - o Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ) e o Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM) – propiciaram a revisão dos processos de trabalho cometidos a cada um, seu desenho e descrição, especialmente para orientar o desenvolvimento do SINGRA.

81. Como o foco da Marinha é a sua área finalística, ou seja, os meios navais, aeronavais e de FN – Fuzileiros Navais, um dos desafios permanentes do COMRJ é estar preparado para atuar proativamente, com agilidade e presteza, de forma a conseguir operacionalizar as aquisições e contratações demandadas pelas Organizações Militares.

82. Outro desafio é se estruturar para atender às demandas de obtenção sem crescer os recursos da unidade, em especial a força de trabalho, em obediência às diretrizes estratégicas restritivas e mudando as maneiras de prestar serviços, “fazendo mais com menos”.

83. Seu maior desafio é ser reconhecido nas estratégias da Marinha, conquistando espaço no processo decisório e buscando conhecimentos do cenário externo e das OM, possibilitando se antecipar com iniciativas adequadas ao melhor desempenho da Força.

84. A hierarquia e a disciplina, princípios adotados pelas instituições militares, contribuíram decisivamente para o sucesso na implementação do Sistema de Abastecimento da Marinha e das unidades que o compõem. Na legislação militar, os princípios da hierarquia e da disciplina são a base institucional das Forças Armadas. Sendo assim, a Constituição de 1988 teve o interesse especial de dispor que as instituições militares são organizadas com base naqueles princípios.

85. Em todas as instituições públicas, independentemente do grau de complexidade, existe uma ordenação hierárquica de funções e a necessidade de observância fiel das funções por cada servidor para concretização dos fins a que se destinam.

86. Ythalo Loureiro afirma com propriedade em artigo que: - “No corpo da Constituição de 1988, não existe a preocupação de dispor que os demais órgãos públicos devem obediência aos

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

princípios da hierarquia e da disciplina, senão aos princípios constitucionais inerentes à Administração Pública, ou seja, aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37 da CF de 1988). Não obstante, é notório que nenhuma organização prescinde de hierarquia e disciplina para seu funcionamento. A hierarquia, entendida como ordenação progressiva de autoridade, é necessária para fixar funções e responsabilidades, enquanto que a disciplina, entendida como obediência às funções que se deve desempenhar, é fundamental para o desenvolvimento regular das atividades. Em todas as instituições públicas, independentemente do grau de complexidade, existe uma ordenação hierárquica de funções e a necessidade de observância fiel das funções por cada servidor para concretização dos fins que se destinam” (LOUREIRO, Ythalo).

7. Avaliação dos pontos positivos e negativos da centralização ou compartilhamento dos serviços

87. Os principais ganhos observados com a implantação do Centro de Obtenção (pontos positivos) podem ser resumidos conforme a seguir:

- **Redução de custos e padronização de processos** - a concentração das aquisições de materiais e bens de consumo em uma única unidade permite a padronização da execução, obtendo sinergia no processo de obtenção e reduções de custos, como vantagens na utilização dos conceitos de economia de escala e de economia de escopo;
- **Simplificação das estruturas organizacionais das unidades da Marinha** - o gerenciamento dessas unidades fica aliviado dos encargos da administração dos processos de compras e contratações, prescindindo das equipes que executam essas atividades;
- **Construção de um ambiente de parceria com os clientes** - a unidade realiza as obtenções de acordo com os requisitos e especificações dos seus “clientes” (Diretorias Técnicas e demais Organizações Militares), incentiva o intercâmbio de informações sobre a prestação do serviço de obtenção e fornece informações que permitam fazer as adequadas comparações com o mercado;
- **Conhecimento das demandas de todas as unidades** - a centralização dos serviços de obtenção permite que a Administração conheça a demanda de toda a Força, evitando que as necessidades de cada unidade sejam tratadas de forma isolada. Tal fato contribui para que o planejamento orçamentário seja mais eficiente, tendo por base o histórico conhecido das reais necessidades da Marinha;
- **Adoção de sistemáticas de governança importantes para o relacionamento com os clientes** – a unidade estabelece metas para as suas atividades visando ao atendimento das especificações homologadas e dos prazos de entrega de materiais e bens de consumo, desenvolve e adota instrumentos de comunicação periódicos, registra e trata as reclamações com a finalidade de melhorar o atendimento;
- **Aperfeiçoamento do processo de aplicação de penalidade** – a unidade definiu e implementou o processo de aplicação de penalidades, com a finalidade de mitigar os problemas de entregas em desacordo com as especificações e suspender fornecedores que não se adequam aos padrões de qualidade exigidos pela Marinha. O quadro 5 a seguir apresenta as quantidades de penalidades aplicadas, por tipo, no período de 2005 a 2011.

Quadro 5 - Quantidades de penalidades aplicadas, por tipo, no período de 2005 a 2011

Tipos de penalidade	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Advertência	13	22	30	27	27	16	34
Multa	5	0	17	26	46	32	34
Suspensão	6	6	3	8	21	4	11
Total	24	28	50	61	94	52	79

- **Utilização de tecnologias, especialmente as relacionadas com sistemas de informação** - o uso de sistemas de informação integra as várias áreas e atividades do Sistema de Abastecimento da Marinha, suprindo o corpo gerencial com informações para operação e gerenciamento, e resultando na otimização das atividades com redução de custos correspondentes;
- **Capacitação de pessoal** - as equipes de trabalho são permanentemente capacitadas, mesmo na operação de tarefas repetitivas e de baixa complexidade, passíveis de automação; e
- **Especialização nos segmentos de serviços de obtenção** - a unidade busca especializar-se nos serviços que presta, possibilitando aperfeiçoar práticas de gestão e agregar valor para o cliente (exemplo: melhores práticas de contratação, com preocupação em contratar empresas social e economicamente responsáveis).

88. Como oportunidades de melhoria (pontos negativos na centralização), foram ressaltados os seguintes tópicos:

- **Desconhecimento técnico de alguns materiais e bens de consumo** – face ao amplo leque de itens adquiridos, as equipes da unidade não detém o conhecimento necessário sobre todo o universo abrangido, implicando em uma elevada quantidade de consultas e de solicitações de esclarecimentos às **Diretorias Técnicas** e em frustração de alguns certames licitatórios (perda de itens em alguns processos), por conta de pesquisas de mercado inadequadas, negociações prejudicadas e aquisições por preço acima do mercado.
- **Avaliação jurídica de editais por órgãos externos ao COMRJ (Diretoria de Administração da Marinha - DAdM e Consultoria-Jurídica da União no Estado do Rio de Janeiro – CJU/RJ)** - a regulamentação de compras no Governo Federal estabelece que os Editais sejam avaliados juridicamente pelos órgãos da Advocacia Geral de União – AGU. O procedimento definido faz com que os editais, durante a fase licitatória interna, sejam encaminhados para DAdM e para CJU-RJ. Apenas após a avaliação jurídica e eventuais ajustes no documento é possível dar início à fase licitatória externa.

89. O quadro 6 a seguir apresenta os prazos mínimos, máximos e médios observados na avaliação jurídica pela DAdM e pela CJU/RJ, que muitas vezes compromete os prazos de atendimento às necessidades das Organizações Militares demandantes.

Quadro 6 – Prazos mínimos e máximos observados na avaliação jurídica (DAdM e CJU/RJ)

Avaliação jurídica (tempos em dias)	DAdM	CJU/RJ
Mínimo	8	12
Máximo	57	49
Média Global	24	27

90. Caso não houvesse a centralização das obtenções no COMRJ, este ponto certamente teria impacto negativo muito maior.

- **Incorreção ou detalhamento falho das especificações do SINGRA** – o Sistema apresenta algumas inadequações às práticas usuais de mercado - regras de negócios de mercado -, assim como falhas de integração (por exemplo, implicando em realimentação com os mesmos dados em mais de um módulo do sistema e na plataforma do Governo Federal). E apresenta também deficiências na crítica de dados de alimentação do sistema e na automação dos processos de trabalho - regras de negócios internas - (por exemplo, homologação da licitação por processo, englobando todos os seus itens, e não homologação por item), gerando retrabalho.
- **Eventual atraso em aquisições e entregas** - como a obtenção é centralizada para atender várias unidades, um eventual atraso (como exemplo, casos de atrasos na homologação de licitações em virtude de impugnações e recursos administrativos, ou casos de atrasos nas entregas por parte dos fornecedores e prestadores de serviços contratados) tem um impacto muito mais amplo, pois todas as unidades demandantes são afetadas.

8. Bibliografia

FELIPE, Artur. O Centro de Obtenção da Marinha (COMRJ). Apresentação em Power Point realizada em 09/01/2013. Rio de Janeiro. RJ.

CARRIÇO, Warley. O Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM). Apresentação em Power Point realizada em 09/01/2013. Rio de Janeiro. RJ.

LOUREIRO, Ythalo Frota. Artigo: Princípios da hierarquia e da disciplina aplicados às instituições militares - uma abordagem hermenêutica. Sítio: www.jus.com.br/revista/texto/5867, mar-2004. Ceará.

MONTEIRO, Marcelo; CALDAS, Marco Antônio. Modelagem da Cadeia Logística de Suprimentos dos materiais comuns e de subsistência da Marinha do Brasil. Núcleo de Logística Integrada e Sistemas. UFF. Niterói. RJ.