

COMAKERSHIP: PROPOSTA DE ADOÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

Francisco Martinho de Moura Júnior¹, Fábio Leandro Sartori Dutra², Alan Anderson Bastos Pimentel³

Resumo. O presente artigo tem como finalidade propor a adoção de uma nova metodologia para aquisição de produtos e serviços nas organizações militares, compatibilizando a melhoria na qualidade e eficiência do processo comercial com as normas legais que regem a administração pública. O trabalho se inicia a partir da identificação do assunto e sua relevância, seguido de uma exploração da atual literatura que aborda: sistemas de compras, relacionamento cliente-fornecedor, comparativos técnicos entre os sistemas de compras no modelo tradicional e no Comakership e sua principal implicação: a necessidade de atender às exigências da lei de licitações. Na seqüência, será apresentada a possibilidade de utilização do novo modelo nas organizações militares, ainda que não de forma integral.

Palavras-chave. Compras. Comakership. Relacionamento cliente-fornecedor.

Abstract. This article aims to propose the adoption of a new methodology for acquisition of goods and services in military organizations, in compliance with the law. The work begins with an introduction of the subject, followed by a review of the current literature, including the following topics: system of purchases, customer-supplier relationship, and a parallel between the systems of purchases in the traditional model and in the Comakership and its major implication: the need to meet the requirements of the bidding law. Subsequently, the possibility of use of the new model is presented.

Keywords. Purchases. Comakership. Customer-supplier relationship.

1 Introdução

Nos últimos anos, muito foi debatido e escrito sobre o relacionamento entre fornecedores e clientes. Em uma abordagem tradicional, os fornecedores são

considerados como sérias ameaças para os clientes. Entretanto, a abertura da economia mundial possibilitou uma mudança na percepção empresarial, conseqüência do crescente surgimento de competidores, devido à globalização.

¹ Bacharelado em Ciências Contábeis. Escola de Administração do Exército(ESAE), Salvador, Brasil, juniormartinho@ig.com.br.

² Bacharelado em Administração. Escola de Administração do Exército(ESAE), Salvador, Brasil, sartori_adm@hotmail.com.

³ Bacharelado em Ciências Contábeis. Escola de Administração do Exército(ESAE), Salvador, Brasil, alanandersonbp@yahoo.com.br.

Do atual cenário, depreende-se que o foco no estreitamento dos laços de parceria entre fornecedor e cliente tem sido uma das maiores preocupações organizacionais.

Muitas organizações, suscetíveis a estas questões, aperfeiçoaram seus procedimentos, a fim de melhorarem o relacionamento com seus fornecedores, além de criarem processos de integração e parcerias. Isso tornou a relação cliente-fornecedor mais ágil e racional, de forma a considerar as necessidades e expectativas das partes envolvidas no negócio. Com isto, procura-se evitar benefícios unilaterais, priorizando os de ordem mútua.

Neste contexto, o trabalho fará uma sucinta exposição sobre alguns dos sistemas de compras adotados na administração pública e privada e apresentará possibilidades de adoção de uma relação de parceria no setor público, denominada, por alguns autores, de *Comakership*: confiança mútua, participação e qualidade assegurada. Para isso serão utilizadas a literatura específica e a legislação em vigor.

A validade do artigo se justifica pela necessidade de aprimorar o relacionamento entre cliente e fornecedor no sistema de compras adotado pelas organizações militares,

por meio das possibilidades de se estabelecer uma maior flexibilidade na aquisição de produtos e serviços, em consonância com os dispositivos legais.

O estudo não objetiva esgotar o assunto, tampouco descrever os pormenores operacionais da adaptação do sistema *comakership* na gestão pública.

2 Sistema de Compras : Abordagem Geral

O sistema de compras adotado pelas empresas privadas no Brasil é baseado em livre acordo de preços, planos de pagamento, prazos de entrega e na qualidade do produto ofertado; já para a administração pública, ele é totalmente vinculado ao regime de licitações e contratos.

2.1 Compras na Administração Pública

Devido ao reconhecimento da importância do uso eficiente dos recursos públicos, a Constituição Federal (BRASIL, 1988) trouxe no inciso XXI do artigo 37 a previsão legal, determinando que as obras, serviços, compras e alienações públicas sejam feitas por intermédio de processo licitatório, assegurando igualdade de condições a todos os

concorrentes.

A Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 2006) estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos relativos a obras, serviços, compras, alienações, concessões, permissões e locações no âmbito da administração direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, estados, Distrito Federal e municípios.

Conforme o artigo 3º da supracitada lei, o processo licitatório tem os seguintes princípios norteadores:

- procedimento formal;
- publicidade de seus atos;
- igualdade entre os licitantes;
- sigilo na apresentação das propostas;
- vinculação ao edital ou convite;
- julgamento objetivo;
- adjudicação compulsória ao vencedor;
- probidade administrativa.

As compras realizadas na administração pública deverão seguir uma série de preceitos legais, de forma a garantir as melhores condições de negociação para a instituição,

atendendo rigorosamente aos princípios já citados. Cabe destacar que todas as compras deverão ser submetidas às mesmas condições de aquisição e pagamento utilizados no setor privado, devendo conter também a indicação dos recursos orçamentários destinados ao pagamento.

Com a finalidade de preservar a lisura do processo de aquisição, deverá ser dada, consoante o artigo 16 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 2006), publicidade da relação de todas as compras feitas pela administração direta ou indireta, em órgão de divulgação oficial ou em quadro de avisos de amplo acesso público. Tal procedimento visa pormenorizar a identificação do bem comprado, o preço unitário, quantidade adquirida, nome do vendedor e valor total da operação.

Os procedimentos adotados na administração pública, de acordo com a lei de licitações, para aquisição de material, obras e serviços, são realizados - de maneira geral - conforme Figura 1:

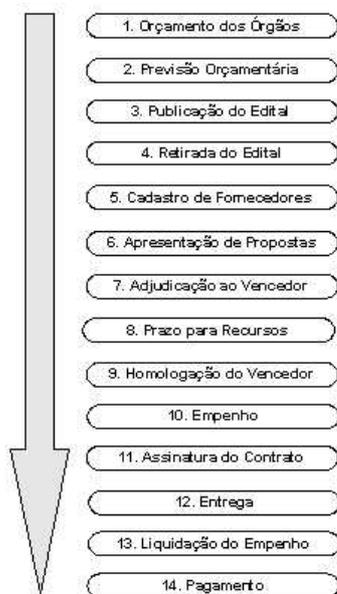


Figura 1: Compras na administração pública.

2.2 Compras na Administração Privada

As empresas privadas possuem o grande diferencial competitivo da liberdade de ação nas suas compras. Todos os atos são discricionários, de forma que elas não ficam engessadas pelos preceitos legais obedecidos no setor público. Assim, para a adoção do sistema de parceria do tipo *comakership*, no setor privado, basta seguir os roteiros técnicos e científicos disponíveis, sem grandes adaptações.

Cabe ao proprietário ou gerente de compras a decisão do que e como comprar.

3 Relacionamento Cliente-Fornecedor

Nos primórdios do mercantilismo, não existia a concorrência entre as companhias. Havia um rígido monopólio comercial, cujo preço e qualidade eram impostos aos clientes.

Com o desenvolvimento do sistema capitalista, o inevitável surgimento de empresas congêneres concorrentes fez com que o cliente passasse a ter um maior poder de negociação no que diz respeito à escolha dos fornecedores. Tal fato, trouxe como consequência uma disputa de poder, nem sempre silenciosa, entre cliente e fornecedor.

Essa relação foi alvo de trabalhos sobre a importância da definição de estratégias que evitassem desvantagens no relacionamento entre as empresas. Os fornecedores, por um lado, tem a possibilidade de se organizarem para reduzir as desvantagens, como cita Porter (1986, p.43):

Os fornecedores podem ameaçar com elevação de preços ou redução da qualidade/serviços prestados, podendo desta forma reter a rentabilidade da indústria.

Neste relacionamento, as figuras do cliente e do fornecedor se contra-põem, tornando-se verdadeiros adversários. Não foram poucos os casos em que tal dificuldade de relacionamento comercial acarretou a falência de uma das empresas.

Era generalizada a idéia de que o fornecedor estaria sempre mal-intencionado, procurando auferir o máximo lucro à custa de eventuais descuidos dos clientes. A fim de garantir-se, a empresa-cliente, normalmente, fazia várias cotações com fornecedores concorrentes, e havia o máximo cuidado na inspeção de recebimento da mercadoria ou serviço.

Muitas vezes, a empresa-cliente tornava-se adversária direta do fornecedor, pois passava a adotar a estratégia de integração vertical em sua cadeia de suprimentos: produzir por si mesma aquilo que anteriormente era comprado para compor seu produto final.

A globalização e a modificação dos antigos valores comerciais, que trouxeram a satisfação do cliente como prioridade na relação, carregaram consigo reflexos da transferência de atividades acessórias a outras empresas. Aqui se destacam os processos de desverticalização e terceirização dos processos, onde se busca o foco no negócio central ou “*core business*”, em

que as empresas passaram a priorizar a essência de seus negócios, especializando-se apenas nessas áreas.

Como consequência, tivemos o surgimento das parcerias e alianças estratégicas, nas quais cliente e fornecedor puderam sair ganhando. É o chamado relacionamento “ganha-ganha”.

Em seus trabalhos, Laseter, Ramachandran e Voigt (1996) verificaram, por intermédio de pesquisas, que reduções do custo total entre 15 a 30% podem ser alcançadas através do estreitamento das relações entre organizações e seus fornecedores.

O cliente é a razão de ser das empresas e, junto com os fornecedores, integra a cadeia produtiva. Quanto melhor for o relacionamento entre eles, maiores serão as chances das organizações lograrem sucesso.

Toda cadeia de fornecimento pode ser vista como uma corrente, cujos elos devem operar para fornecer um produto ou serviço que satisfaça ao seu cliente.

A aproximação entre clientes e fornecedores produz, em muitos casos, uma significativa interdependência em torno do interesse organizacional. De modo que, conforme Reicheld (2000), os fornecedores que não buscam a lealdade dos clientes abalam sua proposta de valor e arriscam o futuro.

Tucker (2001) afirma que a

descontinuidade de um empreendimento pode ser causada pela insistência de um fornecedor em manter posturas totalmente ultrapassadas de relacionamento com os clientes de seus produtos e serviços.

3.1 Evolução do Relacionamento Cliente-Fornecedor

- abordagem convencional;
- melhoria da qualidade;
- integração operacional;
- integração estratégica.

3.1.1 Abordagem convencional

Momento em que se dá prioridade ao preço. A desconfiança quanto à qualidade acompanha sempre o processo de compra. Destarte a inspeção nos recebimentos das mercadorias gera constrangimentos, perda de tempo e, conseqüentemente, redução dos lucros empresariais.

3.1.2 Melhoria da qualidade

Aqui a primazia se dá à qualidade do produto. Nesta fase, inicia-se um relacionamento mais duradouro, com o surgimento de relativa confiança recíproca. Reduzem-se os números de fornecedores com a eliminação prévia daqueles que não apresentam

qualidade. É o primeiro estágio rumo ao *comakership*.

3.1.3 Integração operacional

Prioriza-se o controle dos processos, levando-se em conta sua capacidade operacional. De forma incipiente, surge a participação do fornecedor no projeto do produto, exercendo um papel semelhante ao de um *co-design*. O cliente e o fornecedor fazem investimentos comuns em pesquisa e desenvolvimento, com aquele muitas vezes financiando programas de melhoria de qualidade deste, a fim de implantarem sistemas de garantia de qualidade. É um passo além no relacionamento *comakership*.

3.1.4 Integração estratégica

Há uma parceria nos negócios. Surge um gerenciamento comum dos procedimentos negociais, incluindo o desenvolvimento de produtos e processos, engenharia simultânea, fornecimento sincronizado e qualidade assegurada. Tem-se com isto, a consolidação prática do relacionamento do tipo *comaker*.

3.2 Comakership: Uma Parceria de Negócios

Martins (2000) defende a idéia de que a verdadeira revolução da qualidade, introduzida globalmente nos últimos anos, trouxe consigo novas formas de abordagem no relacionamento cliente-fornecedor.

Hodierno, podemos dizer que situações de adversidade, outrora comuns no relacionamento empresarial, são cada vez mais raras. Entre cliente e fornecedor procura-se desenvolver um clima de confiança mútua, no qual ambos devem ganhar. É o que se convencionou chamar de parceria.

Quando a relação de parceria atinge um elevado grau de evolução, temos o chamado *comakership*.

Segundo Merli (1998, p.13):

Comakership é uma relação evoluída entre cliente e fornecedor, e é considerada um fator prioritário na estratégia industrial. (...) Quando esta relação de parceria atinge um elevado grau de evolução, traduzida em conceitos como os de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada, dá-se o nome de *comakership*.

O Modelo de Merli está caracterizado pelas seguintes atividades

no relacionamento fornecedor-cliente:

- classe operacional exigida;
- realizar avaliação;
- desenvolvimento de fornecedores;
- certificação.

Ambos buscam a criação de um relacionamento que traga benefício mútuo por meio da abnegação do interesse pessoal e da independência - em favor da confiança - a fim de se obter uma aliança.

Para Merli (1998) é necessário reduzir o número dos fornecedores ativos, procurando selecionar os que melhor se adaptam às características da empresa, avaliando-os na lógica do custo total, nas potencialidades de melhoria e na disponibilidade para iniciar uma colaboração duradoura.

Objetiva-se destarte, melhorar a eficiência dos processos e a qualidade dos produtos ao consumidor final, além de concentrar a preocupação das empresas naquilo que sabem fazer melhor, evitando, por exemplo, a perda de tempo com inspeções em suas compras.

4 Paralelo entre os Sistemas

O Quadro 1 tem o propósito de auxiliar na compreensão das diferenças

básicas entre o modelo tradicional de compras adotado nas diversas organizações e o novo modelo proposto.

5 Possibilidade de Adoção nas Organizações Militares

Devido às limitações impostas pela legislação vigente, seria incoerente falarmos na adoção do *comakership* em sua plenitude na administração pública. Deve-se perceber tal relacionamento como um horizonte a ser perseguido para a garantia da melhoria da qualidade dos produtos e

serviços ofertados e do relacionamento entre as organizações.

Apesar do ordenamento jurídico brasileiro ter referendado a licitação como regra para a contratação na administração pública, este prevê exceções nas quais a contratação poderá ser realizada de forma direta.

É para estes casos que o *comakership* poderia ser adaptado, no que couber, na dispensa ou inexigibilidade de licitação, previstas nos artigos 24 e 25 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 2006), como segue:

Art. 24. É dispensável a licitação:
I - para obras e serviços de engenharia

	<i>MODELO TRADICIONAL</i>	<i>MODELO COMAKERSHIP</i>
Frequência de transações	Esporádicas	Constantes
Relacionamento	Atitude distante e adversária	Comprometimento e confiança mútuas
Horizonte temporal	Curto prazo	Longo prazo
Número de fornecedores	Maior número de fornecedores	Único ou duplo
Seleção e avaliação de fornecedores	Principalmente preço	Critérios multidimensionais, foco em capacitação, adição de valor e histórico de relacionamento
Apoio técnico	Inexistente ou limitado	Programas de desenvolvimento de fornecedor
Comunicação e troca de informações	Inexistente ou pouco frequente	Frequente
Práticas de entrega	Baixa frequência	Alta frequência
Preocupação frente à qualidade	Baixa, inspeção após o fato	Alta, realizada através de sistemas de avaliação
Solução de problemas	Feedback limitado, baixo compartilhamento de riscos e benefícios	Feedback frequente, soluções conjuntas

Quadro 1: Comparativo entre o modelo tradicional de compras e o comakership

de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea “a”, do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 27/05/98)

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea “a”, do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 27/05/98)

III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública [...]

VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes [...]

IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional [...]

XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis [...]

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o

Poder Público;

XVI - para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da administração, e de edições técnicas oficiais, bem como para prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública [...]

XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos [...]

XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo de movimentação operacional ou de adestramento [...]

XIX - para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização [...]

XXIV - para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão.

Ainda na mesma lei:

Art. 25. É inexigível a licitação quando

houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo [...]

II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

Cabe salientar que, como se faz perceptível nos tópicos da legislação supracitados, não se trata de favorecer uma empresa em detrimento de outra. A adoção de tal modelo deve ter como princípio a melhoria do fornecimento de produtos e serviços às organizações militares(OM). Um melhor relacionamento poderia trazer como vantagem, dentre outros fatores, o aumento da qualidade dos materiais e serviços prestados à instituição, caracterizando bem a segunda fase da evolução no relacionamento cliente-fornecedor (MARTINS, 2002).

Com tais vantagens, o tempo utilizado na busca de empresas de

serviços e materiais também seria suprimido, o que aumentaria a agilidade do processo de compras.

O que não pode ser implantado, devido às limitações legais, é a integração operacional e estratégica entre as empresas. Isso pode ser superado com as precípuas possibilidades de incremento no volume das vendas, vislumbradas pelos fornecedores ao contar com uma grande OM como cliente. Tal acumulação de lucros, oriunda desta alavancagem comercial, pode ser canalizada para a melhoria dos processos de produção, trazendo vantagens significativas para o cliente e para o fornecedor.

6 Conclusão

A política de compras governamentais brasileira - apesar de estar alicerçada em uma legislação pouco flexível - está seguindo a tendência para a flexibilização dos processos, com controle nos resultados e não apenas nos meios. Há casos em que o excesso de formalismos não garante a utilização eficiente dos recursos públicos.

É esperado que futuramente, nos processos de contratação, não se analise apenas o cumprimento da norma, e sim, se o valor contratado foi

o mais vantajoso e os objetivos propostos foram alcançados. A burocracia deixará de exercer o papel principal para tornar-se acessória.

Após a análise do sistema de compras e do relacionamento cliente-fornecedor, da visualização do paralelo entre os sistemas de compras do modelo tradicional e do comakership, além da possibilidade de adoção nas organizações militares, chega-se à conclusão de que tal sistema pode ser usado nos casos de dispensa de licitação nas hipóteses tratadas nos Incisos I, II, XII e XIX do artigo 24 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 2006). Nos demais casos fica impossibilitado pelo reduzido número de compras e pela falta de constância. Nos casos de inexigência de licitação, o descrito no Inciso I do artigo 25, da mesma Lei, pode ser uma hipótese de aplicação para o *comakership*.

Como perspectiva futura, espera-se que tal modelo possa ser regulamentado para utilização plena de suas características, uma vez que, pela atual legislação, algumas adaptações são necessárias, principalmente no que se refere a uma das características do *comakership*, que é o desenvolvimento do fornecedor, que ficaria limitado.

O artigo não tem como objetivo esgotar o assunto. Pelo contrário, trata-

se de uma sugestão de implantação, aos encarregados de compras, nas organizações militares, tendo em vista a melhoria do desempenho na área de aquisições e a maior satisfação no relacionamento cliente-fornecedor.

Ele também contribui para a busca da modernização nos modelos de gestão pública, no que tange às aquisições de produtos e serviços. Abre-se uma lacuna teórica para elaboração de estudos posteriores que complementem e avaliem as situações passíveis de se adequar um novo modelo de relacionamento entre o Exército Brasileiro e seus fornecedores, de modo a permitir uma melhoria na eficiência e eficácia do seu atual modelo de compras.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. 34 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. Lei nº 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. **Vade Mecum**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LASETER, T.M.;
RAMACHANDRAN, C.V.;
VOIGT, K. H. **Systems, Modules
or Components?** New light on
purchasing. New York: Booz-Allen
& Hamilton, 1996.

MARTINS, P. G. ; LAUGENI, F. P.
Administração da produção. São
Paulo: Saraiva, 2000.

MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R.
**Administração de materiais e
recursos patrimoniais.** São Paulo:
Saraiva, 2002.

MERLI, G. **COMAKERSHIP** : a
nova estratégia para os suprimentos.
Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia
Competitiva** : técnicas para análise
de indústrias e da concorrência. Rio
de Janeiro: Campus, 1986.

REICHELDT, F. **A estratégia da
lealdade.** Rio de Janeiro: Campus,
2000.

TUCKER, R. **Agregando valor a
seu negócio.** São Paulo: Makron
Books, 2001.