



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

RUBENS VILELA DOS SANTOS NETO, Cap Av

**A importância da implantação do Comitê Especializado em Gestão de Riscos
Contratuais no Âmbito da Logística da FAB**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

RUBENS VILELA DOS SANTOS NETO, Cap Av

**A importância da implantação do Comitê Especializado em Gestão de Riscos
Contratuais no Âmbito da Logística da FAB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientador: Márcio Henrique **Teixeira** de Souza, Ten Cel Av

Rio de Janeiro

2023

RUBENS **VILELA** DOS SANTOS **NETO**, Cap Av

**A importância da implantação do Comitê Especializado em Gestão de Riscos
Contratuais no Âmbito da Logística da FAB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Márcio Henrique **Teixeira** de Souza, Ten Cel Av
EAOAR

Carlos **Eduardo** José da Silva, Ten Cel Esp Av
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

A Força Aérea Brasileira celebra contratos de suporte logístico com o intuito de prestar apoio para as frotas de aeronaves. Porém, mesmo com acordos comerciais firmados, não se obtém adequada disponibilidade da frota. Apesar da existência de processos relacionados à gestão de riscos e atribuições definidas para os Fiscais de Contrato, não são suficientes para superar adversidades. Dessa forma, sustenta-se que a implantação de um Comitê Especializado em Gestão de Riscos Contratuais (CEGRC) otimizará a gestão dos acordos comerciais de suporte logístico das frotas operadas pela FAB. Como argumento inicial, considera-se que a implantação do CEGRC reduzirá os impactos operacionais causados pela concretização dos riscos, visto que as ações corretivas necessárias serão tomadas de maneira coordenada e ágil. O argumento secundário defende que a implantação do CEGRC proporcionará a redução de custos durante a execução do contrato, pois diminuirá transações emergenciais ocasionadas por falhas na gestão contratual. Além do suporte em referencial teórico, casos reais ocorridos recentemente no âmbito da logística da FAB foram utilizados para exemplificação, nos quais somente a atuação do Fiscal não foi suficiente para a retomada da operacionalidade da frota. Evidenciou-se, assim, a importância de uma estrutura de gestão de riscos contratuais com o intuito de buscar soluções. Finalmente, com a finalidade de aprimorar o suporte de saúde previsto no PEMAER, a implantação de CEGRC no âmbito da Diretoria de Saúde aumentará a capacidade de atendimento ao usuário, pois proporcionará maior assertividade e responsividade na gestão contratual inerente à aquisição de suprimentos e insumos necessários.

Palavras-chave: Riscos em contratos públicos. Gestão de riscos contratuais. Comitê de gestão de riscos. Força Aérea Brasileira. Riscos em contrato de suporte logístico.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no contexto mundial requerem atualização de processos por parte das organizações para que estejam aptas a enfrentar adversidades que possam interferir em seus resultados (SOUZA *et al.*, 2020). Devido a isso, o tema gerenciamento de riscos possui relevante ênfase no ambiente acadêmico e no contexto corporativo, seja público ou privado.

No contexto empresarial, Munir *et al.* (2020) afirmam que companhias que possuem efetivos processos de gestão de riscos da cadeia de suprimentos obtêm melhores performances quando comparadas com aquelas nas quais os processos de gestão de riscos são incipientes.

Em se tratando de setor público, conforme Brasil (2016), a Controladoria Geral da União (CGU) e o Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) publicaram a Instrução Normativa Conjunta (INC) nº 1 com o intuito de formalizar e padronizar a gestão de riscos na Administração Pública. Em complemento, de acordo com Brasil (2017b), a Instrução Normativa (IN) nº 5 determinou ao dirigente máximo de cada órgão público a criação de um Comitê de Governança, Riscos e Controles. Nessa perspectiva, Araújo e Gomes (2021) argumentam que órgãos públicos devem criar seus próprios comitês de gestão de riscos, adequando os processos e as estruturas às suas particularidades.

Conforme Brasil (2017a), a Força Aérea Brasileira (FAB) instituiu o Comitê Diretivo de Gestão de Riscos (COMGER), órgão de assessoria direta ao Comandante da Aeronáutica, que tem a atribuição de promover práticas, princípios e condutas com a finalidade de identificar, avaliar, tratar e monitorar riscos, além de institucionalizar estruturas adequadas de gestão de riscos. Além do exposto, o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) define que a aplicação sistemática do gerenciamento de riscos melhora a eficácia dos processos (BRASIL, 2018).

Com o intuito de propiciar adequada disponibilidade operacional das suas aeronaves, a Força Aérea Brasileira celebra contratos de suporte logístico com empresas nacionais e internacionais. Estes acordos comerciais contemplam, basicamente, o fornecimento de suprimentos, a prestação de assistência técnica especializada e as manutenções em componentes aeronáuticos.

Contudo, mesmo cumprindo os processos de gestão de riscos existentes, frotas de aeronaves da FAB não conseguem atingir as metas de disponibilidade

estipuladas pelos órgãos superiores devido à ocorrência de fatores de risco e à limitação da ação do Fiscal de Contrato.

Sendo assim, como tese para este ensaio acadêmico, sustenta-se que a implantação de um Comitê Especializado em Gestão de Riscos Contratuais (CEGRC) otimizará a gestão dos acordos comerciais de suporte logístico das frotas operadas pela FAB.

Com a intuito de suportar a tese, foram escolhidos dois argumentos. O primeiro defende que a implantação do CEGRC reduzirá os impactos operacionais causados pela concretização dos riscos, visto que as ações corretivas necessárias serão tomadas de maneira coordenada e ágil.

Por outro lado, o segundo argumento assegura que a implantação do CEGRC proporcionará a redução de custos durante a execução do contrato, pois diminuirá transações emergenciais ocasionadas por falhas na gestão contratual.

2 DESENVOLVIMENTO

Lechner e Gatzert (2018), ao avaliarem empresas europeias do ramo financeiro, verificaram que, apesar dos custos de implantação, a nomeação do comitê de risco contribuiu para que as companhias atingissem melhores resultados financeiros.

No âmbito da gestão dos contratos de suporte logístico da FAB, existe a fiscalização de contrato, atividade cumprida por um Fiscal e por seu Suplente, os quais possuem como principal atribuição o acompanhamento da correta execução contratual. Em caso de não atendimento das demandas pela contratada, o fiscal notifica e sugere penalidades à empresa. Porém, esta ação não irá garantir, obrigatoriamente, o fornecimento do material necessário para atendimento às demandas da frota. Dessa forma, o CEGRC, ao tomar conhecimento do fato, irá buscar formas extracontratuais para atendimento da demanda da frota sem fortes prejuízos orçamentários.

Ao avaliar a criação do Comitê Local de Governança, Riscos e Controles no ano de 2018 no âmbito do Instituto Federal de Santa Catarina, Vitarelli *et al.* (2021) afirmam que a descentralização das atividades de gestão de riscos permitiu maior cooperação e responsividade, além de rapidez na tomada de decisão.

Nesse contexto, como forma de supervisionar a fiscalização contratual e assessorar gestores, o CEGRC deverá ser composto por um corpo técnico capacitado e com atribuições definidas para cada membro com o intuito de proporcionar cooperação e maior agilidade na tomada de decisão. Dentre as principais atividades, destaca-se a identificação dos riscos internos e externos com as possíveis estratégias de mitigação. Além disso, deverá acompanhar as situações adversas com a prontidão necessária para executar as possíveis linhas de ação, agindo de forma menos restrita que o Fiscal.

Atualmente, parte dos processos de gestão de risco contratuais são realizados pelos Fiscais, porém nem todos possuem a capacitação adequada para a atividade. Além disso, a atuação do Fiscal é limitada ao seu contrato.

Sendo assim, a constituição do CEGRC preencherá esta lacuna, agindo de forma responsiva, colaborativa e, caso necessário, deverá buscar soluções extracontratuais para atendimento às necessidades da frota.

2.1 Redução dos impactos operacionais

Miranda, Santos e Almeida (2019) defendem que, desde o planejamento da contratação pública até o fim da execução do contrato, processos robustos de identificação dos riscos e ações mitigadoras pré-estabelecidas são necessários para viabilizar a execução completa do objeto contratado.

Ao analisar os contratos de suporte logístico celebrados pela FAB, constata-se que, apesar de haver identificação dos riscos na elaboração dos contratos e respectivas ações mitigadoras, esses processos ainda estão em estágios iniciais e não abrangem adequadamente todos os riscos.

Devido a isso, mesmo os riscos sendo plotados no momento da contratação, quando os eventos de risco acontecem durante a vigência do contrato, as ações mitigadoras nem sempre são tomadas em tempo hábil pelos fiscais, afetando as entregas de materiais e, conseqüentemente, a operacionalidade da frota. Diferentemente do Fiscal e devido ao maior nível de atuação, o CEGRC poderá buscar soluções alternativas para rápido atendimento à demanda da frota.

A título de exemplo, tem-se o contrato de suporte logístico das aeronaves AH-2 Sabre, no qual estavam identificados os riscos e seus respectivos impactos. Entre os principais, estava detectado o risco externo de impossibilidade de pagamento ao

fornecedor devido a embargos internacionais. Porém, quando a adversidade ocorreu, as ações mitigadoras foram tomadas com elevado lapso temporal, o que veio a prejudicar consideravelmente a operacionalidade da frota por 7 meses.

Bloomfield *et al.* (2019), ao analisarem as contratações públicas de grande porte realizadas pelo Ministério da Defesa do Reino Unido, identificaram que os acordos comerciais que utilizaram processos simples de gerenciamento de riscos não obtiveram o resultado esperado. Em contrapartida, autores defendem que, de acordo com a especificidade de cada contrato público, faz-se necessário um comitê especializado para a execução das atividades inerentes à gestão de risco contratual.

Face ao exposto e considerando as particularidades dos contratos no âmbito da logística, com a implantação do CEGRC, será possível reduzir os impactos operacionais nas frotas, pois as decisões serão tomadas de forma célere com base nos processos formais pré-definidos pelo CEGRC. Ademais, membros do CEGRC poderão buscar soluções extracontratuais para atender as necessidades da frota

Sendo assim, é evidente que a constituição do CEGRC propiciará o fornecimento de informações, assessorias técnicas e sugestão de linhas de ação que irão reduzir os impactos operacionais da frota. Ademais, a possibilidade de tomada de decisão extracontratual, limite maior que o do Fiscal, proporcionará alternativas para atender as demandas logísticas da frota.

2.2 Redução dos custos financeiros

No âmbito da Administração Privada, Degenhart *et al.* (2017) argumentam que empresas brasileiras que possuem comitês de gestão de riscos constituídos formalmente conseguem obter melhor desempenho financeiro quando comparadas com aquelas que não os possuem.

Justifica-se tal situação pelo fato de que empresas com comitês de gestão de riscos estão mais preparadas para enfrentar incertezas que possam surgir no decorrer do negócio, reduzindo prejuízos operacionais e otimizando capitais. De forma semelhante, o CEGRC atuará no enfrentamento de adversidades com o intuito de evitar a elevação dos custos.

Brandstetter e Ribeiro (2019), ao estudarem as causas dos custos adicionais em obras públicas sob a perspectiva da gestão de riscos, identificaram que aproximadamente 56% dos impactos financeiros foram ocasionadas por falhas

relacionadas à especificação técnica e/ou orçamentária na elaboração de projeto básico. Em consonância, Pacheco e Santos (2021) também constataram relevantes impactos financeiros em obras públicas causados por projetos básicos inconsistentes. De forma similar, estas situações ocorrem no âmbito da logística.

Ao verificar os contratos de suporte logístico de aeronaves celebrados pela FAB, observa-se a divisão do projeto básico em diferentes lotes com a finalidade de facilitar a execução contratual. Para cada lote do projeto básico, há o limite orçamentário associado à especificação do trabalho a ser executado ou material a ser entregue para atendimento às necessidades logísticas das frotas. Porém, nem sempre as especificações dos lotes e os respectivos limites orçamentários atendem às demandas das frotas durante todo o período de execução contratual.

Além do exposto, como as necessidades de serviços e materiais previamente estabelecidas sofrem alteração devido à operação da frota ao longo do tempo, é comum a impossibilidade de atendimento por meio dos lotes do contrato em razão da extrapolação dos respectivos limites financeiros e/ou especificação técnica inadequada. Destarte, para atendimento às demandas das aeronaves, tornam-se necessários aditivos contratuais e/ou aquisições emergenciais, o que implica em considerável elevação de custos.

Pereira Pedro (2022) analisou contratações públicas em uma Organização Militar e verificou que para grande parte dos riscos identificados não havia controle preventivo e nem controle de recuperação das consequências, além de baixa capacitação dos gestores para atuar na ocorrência de adversidades. Estas falhas na gestão contratual causaram a elevação de custos pois ocasionaram compras em quantidades erradas e com especificações inadequadas.

De forma análoga, tais situações também ocorrem no âmbito da logística da FAB. Apesar da atuação do Fiscal de Contrato no acompanhamento das atividades, não há um processo específico para gerenciamento de riscos dos contratos de suporte logístico, o que causa elevação de custos por falhas na gestão contratual.

Por fim, a implantação do CEGRC no âmbito da logística da Força Aérea Brasileira propiciará a redução dos custos financeiros durante toda a execução contratual, visto que maior autonomia e a agilidade no processo decisório evitarão transações emergenciais com custos elevados. Além do mais, distintivamente do Fiscal, o CEGRC poderá sugerir soluções extracontratuais fins de atendimento da frota, caso seja oportuno.

3 CONCLUSÃO

Neste Ensaio Acadêmico, foi possível notar que a Força Aérea Brasileira, mesmo celebrando contratos de suporte logístico com empresas nacionais e internacionais, não consegue atingir os resultados esperados na execução do acordo comercial. Apesar de possuir processos de gestão de riscos, ainda são incipientes e genéricos, dificultado assim, o alcance dos objetivos organizacionais.

Portando, como forma de preencher a lacuna, este trabalhou sustentou como tese que a implantação de um Comitê Especializado em Gestão de Riscos Contratuais (CEGRC) otimizará a gestão dos acordos comerciais de suporte logístico das frotas operadas pelo FAB.

O argumento inicial defendeu que a implantação do CEGRC reduzirá os impactos operacionais causados pela concretização dos riscos, visto que as ações corretivas necessárias serão tomadas de maneira coordenada e ágil. Citou-se, como exemplo, o ocorrido com a frota de AH-2 Sabre, a qual teve a disponibilidade severamente comprometida por não haver uma estratégia adequada para redução dos impactos operacionais.

O segundo argumento afirmou que a implantação do CEGRC proporcionará a redução de custos durante a execução do contrato, pois diminuirá as aquisições e aditativas emergenciais e provocadas por falha na gestão contratual. Como exemplo, citou-se a inconsistência na elaboração de projeto básico e as aquisições emergenciais que elevaram os custos contratuais.

Sendo assim, este ensaio expôs a importância da implantação do Comitê Especializado em Gestão De Riscos Contratuais no âmbito da logística da FAB fins de otimizar a gestão dos acordos comerciais. Dessa forma, o CEGRC contribuirá com o alcance dos objetivos organizacionais pela FAB ao reduzir custos financeiros ao erário e ao atenuar os impactos operacionais na disponibilidade da frota.

Finalmente, ao extrapolar a utilização do comitê de riscos e com o intuito de aprimorar o suporte de saúde aos usuários previsto no PEMAER (BRASIL, 2018), a implantação do CEGRC no âmbito da Diretoria de Saúde da Aeronáutica aperfeiçoará a gestão de riscos contratuais, proporcionando maior responsividade e assertividade aos administradores na aquisição de materiais, suprimentos e insumos médicos. Com aumento da disponibilidade destes itens críticos, será possível elevar a capacidade de atendimento médico nas unidades de saúde da FAB.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, p. 241-254, 2021
- BRANDSTETTER, Maria Carolina Gomes de Oliveira; RIBEIRO, Helen Regina de Oliveira. Causas de custos adicionais e impacto financeiro em obras públicas sob a perspectiva da gestão de risco. **Ambiente construído**, v. 20, p. 41-63, 2019.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **DCA 16-2: Gestão de Riscos no COMAER**. Brasília: Comando da Aeronáutica, 2017a.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/8/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- BRASIL. Controladoria Geral da União. **Instrução Normativa nº 05 de 26 de maio de 2017 da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. 2017b. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>>. Acesso em 27 de mar. de 2023
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 2.102/GC3, de 18 de novembro de 2018. Aprova a edição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 222, p. 22-36, 20 dez. 2018. Disponível em: <<https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/pemaer.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2023.
- BLOOMFIELD, Katherine et al. Systemic risk in major public contracts. **International Journal of forecasting**, v. 35, n. 2, p. 667-676, 2019.
- DEGENHART, L; LEITE, M.; SILVA, A. da; SILVA, M. Z. da; FERNANDES; F. C. Relação entre presença de comitê de gestão de risco e desempenho econômico em empresas brasileiras. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 16, n. 1, p. 4-21, 2017.
- LECHNER, Philipp; GATZERT, Nadine. Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. **The European Journal of Finance**, v. 24, n. 10, p. 867-887, 2018.
- MIRANDA, Ludiany Barbosa Sena; SANTOS, Nalbia de Araújo; ALMEIDA, F. M. Gestão de riscos de contratos da terceirização no setor público. **Contabilidade vista & revista**, v. 30, n. 2, p. 143-170, 2019.

MUNIR, Manal et al. Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. **International Journal of Production Economics**, v. 227, p. 107667, 2020.

PACHECO, Alan Pereira Amorim; SANTOS, Bruno Augusto Miranda Lery. Os Desafios e a Importância do Projeto Básico na Contratação de Obras Públicas no Brasil. **Boletim do Gerenciamento**, v. 26, n. 26, p. 33-43, 2021.

PEREIRA PEDRO, A. R. Gestão de riscos nas licitações do Cindacta I: um estudo de caso. **Revista Debates em Administração Pública – REDAP**, [S. l.], v. 3, n. 3, 2022. Disponível em: <<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/6645>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes de et al. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 59-78, 2020.

VITARELLI, Mariana Marrara et al. A relação dos modelos teóricos da administração pública e as competências socioemocionais: um estudo de caso no comitê local de gestão de riscos do Instituto Federal Catarinense–Campus Camboriú. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 162-184, 2021.