



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



Ten Cel Art David Vieira de Matos Júnior

**PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS – MODALIDADE COMPRA
INSTITUCIONAL: A RELAÇÃO ENTRE OS EMPREENDIMENTOS DA
AGRICULTURA FAMILIAR E AS GRANDES UNIDADES DO EXÉRCITO
BRASILEIRO, NA AMAZÔNIA OCIDENTAL**

**Salvador
2020**

Ten Cel Art David Vieira de Matos Júnior

**PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS – MODALIDADE COMPRA
INSTITUCIONAL: A RELAÇÃO ENTRE OS EMPREENDIMENTOS DA
AGRICULTURA FAMILIAR E AS GRANDES UNIDADES DO EXÉRCITO
BRASILEIRO, NA AMAZÔNIA OCIDENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Formação Complementar do
Exército / Centro Universitário do Sul de Minas
– UNIS-MG como requisito parcial para a
obtenção do Grau Especialização de Gestão
em Administração Pública.

Orientador: Prof. MSc. Djanira Helena Ferreira de Andrade

**Salvador
2020**

TEN CEL ART DAVID VIEIRA DE MATOS JÚNIOR

**PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS – MODALIDADE COMPRA
INSTITUCIONAL: A RELAÇÃO ENTRE OS EMPREENDIMENTOS DA
AGRICULTURA FAMILIAR E AS GRANDES UNIDADES DO EXÉRCITO
BRASILEIRO, NA AMAZÔNIA OCIDENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Formação Complementar do
Exército / Centro Universitário do Sul de Minas
– UNIS-MG como requisito parcial para a
obtenção do Grau Especialização de Gestão
em Administração Pública.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Profa. MSc. Letícia Veiga Vasques - Presidente
UNIS

Profa. MSc. Liz Áurea do Prado – Membro 1
UNIS

Prof. MSc. Thyara Ferreira Ribeiro – Membro 2
UNIS

PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS – MODALIDADE COMPRA INSTITUCIONAL: A Relação entre os Empreendimentos da Agricultura Familiar e as Grandes Unidades do Exército Brasileiro, na Amazônia Ocidental.

David Vieira de Matos Júnior¹
Djanira Helena Ferreira de Andrade²

RESUMO

Este trabalho analisa a relação entre os Empreendimentos da Agricultura Familiar (EAF) e as Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro, nível Grande Unidade (GU), na Amazônia Ocidental. Tal abordagem se justifica pelo fato da necessidade de se apresentar os critérios a serem observados na relação entre os atores citados, visando entender melhor o processo de aquisição de alimentos, através do Programa de Aquisição de Alimento - Compra Institucional (PAA-CI), no âmbito da Amazônia Ocidental. Objetivando desta forma, otimizar os percentuais de compras previstos em legislação do PAA-CI, possibilitando assim, contribuir para o desenvolvimento econômico regional da aludida região. Este estudo foi realizado a partir de uma pesquisa de natureza exploratória e abordagem qualitativa, com os atores envolvidos no processo de compras de gêneros alimentícios, através do PAA-CI, sediados na Amazônia Ocidental e da Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Rural do Ministério da Cidadania. A análise do estudo, demonstra que existem critérios relevantes a serem melhorados na relação entre as OM e os EAF, para a implementação do PAA-CI, no âmbito da Amazônia Ocidental. Para tanto, os critérios devem ser amplamente debatidos durante a aproximação entre os atores envolvidos. O diálogo é um importante instrumento de estímulo ao contato entre compradores e vendedores do PAA-CI e deve ser priorizado a todo o momento, uma vez que, os empreendimentos ainda não detêm o mínimo de conhecimento necessário para essa modalidade de compras.

Palavras-chave: Exército Brasileiro. Compra Institucional. Agricultura Familiar.

ABSTRACT

This paper analyzes the relationship between Family Farming Enterprises (EAF) and Military Organizations (OM) of the Brazilian Army, Large Unit (GU) level, in the Western Amazon. Such approach is justified by the need to present the criteria to be observed in the relationship between the mentioned actors, in order to better understand the process of food acquisition, through the Food Acquisition Program - Institutional Purchase (PAA-CI), in Western Amazon. Thus aiming to optimize the percentages of purchases provided for in PAA-CI legislation, thus enabling contribute to the regional economic development of the region. This study was based on an exploratory and qualitative approach, with the actors involved in the food purchasing process, through PAA-CI, based in the Western Amazon and the National Secretariat of Social and Productive Rural Inclusion of the Ministry of Agriculture. Citizenship. The analysis of the study

shows that there are relevant criteria to be improved in the relationship between the OM and the EAF, for the implementation of PAA-CI, within the Western Amazon. Therefore, the criteria should be widely discussed during the approach between the actors involved. Dialogue is an important instrument for stimulating contact between PAA-CI buyers and sellers and should be prioritized at all times, since the enterprises still do not have the minimum knowledge necessary for this type of purchase.

Keywords: Brazilian Army. Institutional Purchase. Family farming.

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2018, as Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro, sediadas na Amazônia Ocidental compraram mais de 3 milhões em gêneros alimentícios oriundos da Agricultura Familiar, de acordo com dados do Comando Logístico, órgão do Exército Brasileiro responsável pelo controle e descentralização de crédito para aquisição desses gêneros. No entanto, surge o seguinte questionamento que norteou a execução dessa investigação: quais critérios devem ser considerados no relacionamento entre os Empreendimentos da Agricultura Familiar (EAF) e as OM, nível Grande Unidade e Unidade, da Amazônia Ocidental, que permitam a otimização do processo de compras pelo PAA-CI?

Este trabalho analisa a relação entre os EAF e as Grandes Unidades do Exército Brasileiro, na Amazônia Ocidental. Dessa forma, ações coletivas entre os diversos atores que estão inseridos no PAA-CI são fundamentais para que o programa possa alcançar as suas metas. Todavia, para o alcance de metas, faz-se necessário que estratégias sejam objetivamente focadas em alguns critérios, que mais influenciam no relacionamento entre aqueles atores.

Com o intuito de responder a essa problemática, este trabalho tem por objetivo analisar a relação entre os EAF e as Grandes Unidades do Exército Brasileiro, com enfoque na Amazônia Ocidental. As ações coletivas entre os diversos atores que estão inseridos no PAA-CI são fundamentais para que o programa possa alcançar as suas metas. Todavia, para o alcance de metas, faz-se necessário que estratégias sejam objetivamente focadas em alguns critérios, que mais influenciam no relacionamento entre aqueles atores. Destaca-se, ainda, que o levantamento de critérios, já especificados, quando trabalhados, contribuirão para a melhoria do processo de compras, oriundos do PAA-CI, além da melhoria da gestão no que se refere ao assunto, por parte dos decisores das instituições e organizações envolvidas.

Tal abordagem se justifica devido ao fato da dificuldade de algumas OM, nível GU e U, da Amazônia Ocidental, terem dificuldade em abrir o “Chamamento Público”, no âmbito do PAA-CI, sem que os mesmos fracassarem, quando da abertura desses certames, refletindo em uma diminuição do percentual de compras de gêneros alimentícios oriundos da Agricultura Familiar (AF) e, em alguns casos, o não atingimento do percentual previsto em legislação específica.

É importante ressaltar a contribuição para o estímulo da inserção nesse tipo de mercado por parte dos EAF que, enquanto organização, em sua maioria, ainda estão evoluindo na sua produção, no tocante ao aumento da escala produtiva e à dependência de sazonalidade climática. Associado a este fato, os proprietários, associados e cooperativados possuem baixa capacidade tecnológica, poucos recursos financeiros e limitações em conhecimento gerencial.

Ainda nessa senda, frisa-se que, em uma análise mais ampla, a melhoria nos percentuais de compras, proporcionado pela pesquisa do presente trabalho, estimulará e fomentará a economia

regional, a geração de empregos e a qualidade de vida dos agricultores, que se beneficiam do programa, por ocasião da sua otimização.

O propósito deste trabalho é analisar a relação entre os E AF e as OM, nível Grande Unidade do Exército Brasileiro, localizadas na Amazônia Ocidental, no processo de aquisição de alimentos, pelo PAA-CI.

A pesquisa pode ser classificada como aplicada, de natureza exploratória e abordagem qualitativa. Como método, será adotada a pesquisa bibliográfica e, como procedimento técnico, será utilizado o levantamento, o qual será realizado por meio de questionários abertos. A amostra (não-probabilística por conveniência/acessibilidade) será composta por Ordenadores de Despesas, membros do Setor de Licitações e Contratos das Unidades, membros das Principais Cooperativas do ramo da AF sediados nos estados do Amazonas, Roraima, Acre e Rondônia, além de membros da Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Rural, do Ministério da Cidadania.

O estudo está organizado em cinco seções, incluindo essa Introdução. Na segunda seção, serão apresentados conceitos referentes ao arcabouço teórico que fundamentou a execução desse trabalho de pesquisa. Na terceira seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados durante a execução dessa investigação. Na quarta seção, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da realização da coleta e tratamento de dados e, finalizando esse estudo, na quinta seção, serão apresentadas as principais conclusões.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DE AGRICULTURA FAMILIAR

Diversamente do capitalismo, que tem por base a extração do maior valor através do trabalho assalariado e por prioridade a supervalorização do lucro, a produção familiar é dirigida para a satisfação das necessidades básica e social da família.

O meio rural hoje não é visto apenas como um ambiente onde há um conjunto de objetos, naturais e artificiais, que meramente formam uma natureza, mas também como um ambiente ativo, onde ocorrem os processos sociais representativos. Nesse sentido, os habitantes locais que produzem seus próprios alimentos, denominados de agricultores familiares são os protagonistas do processo onde esse fenômeno ocorre.

O artigo 3º da Lei Nº 11.326, de 24 de julho de 2006, descreve que:

[...] agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006, p.1)

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, do inglês *Food and Agriculture Organization* (FAO), 2014. Cerca de 90% do total de estabelecimentos rurais no mundo são classificados como Agricultura Familiar (AF).

Conforme os autores, são características fundamentais da AF, a gestão familiar compartilhada, o local de trabalho, a moradia, a fonte de renda e a diversidade produtiva, sendo que, todas estas estão alinhadas à dependência intrínseca com a terra.

“No Brasil, a AF representa 36,11% da produção nacional de alimentos, sendo relevante e determinante quando se trata dos alimentos que chegam à mesa dos brasileiros, o que coloca o

agricultor familiar em papel de destaque no tocante à cadeia produtiva responsável pelo abastecimento do país” (GOMES, 2008, p. 43).

No entanto, ações conjuntas entre os empreendimentos familiares e as instituições compradoras trazem consequências diretas no sucesso das compras realizadas pelo Programa de Aquisição de Alimento - Compra Institucional - PAA-CI.

Segundo Lazzarotto (2002, p. 10), “o trabalho coletivo e o uso de práticas solidárias podem facilitar o processo produtivo, além de propiciarem melhores relacionamentos com o mercado, instituições públicas, extensionistas e com a sociedade de maneira geral”.

O Exército Brasileiro, destaca-se entre as maiores instituições fomentadoras da AF, através de diversificadas compras desse meio produtivo, o qual representa um dos principais vetores responsáveis pelo desenvolvimento da inclusão social e produtiva rural no país, devido à sua capilaridade por todo o território nacional e pelo seu expressivo volume de compras de alimentos, oriundos da AF.

2.1 O PROCESSO DE COMPRAS PELO PAA-CI NA AMAZÔNIA OCIDENTAL

O Programa de Aquisição de Alimento - Compra Institucional - PAA-CI é fundamental para o desenvolvimento nacional sustentável e para a fixação dos Povos Indígenas PI, Povos e Comunidades Tradicionais da Agricultura Familiar - PCTAF nos seus territórios, evitando assim o êxodo rural, ao mesmo tempo que funciona como garantia de renda para as famílias e movimentação de economias locais e regionais, que refletem no desenvolvimento nacional com bases sustentáveis.

Para que se possa compreender o cenário no qual está inserido o tema abordado, apresentar-se-ão algumas características do programa e dos atores envolvidos nessa modalidade de compras, do governo federal.

2.1.1 Programa de Aquisição de Alimento - Compra Institucional - PAA-CI

O PAA-CI foi criado pelo Decreto nº 7.775, de 4 de julho de 2012, e é definido como a compra da produção da agricultura familiar, realizada por meio de chamada pública para o atendimento de demandas de consumo de alimentos, por parte de órgão, entidade ou instituição da administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 2012).

A partir de 2016, entrou em vigor o Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015, que estabeleceu, no âmbito da Administração Pública Federal, o percentual mínimo de 30% destinado à aquisição de gêneros alimentícios produzidos por agricultores familiares e suas organizações (BRASIL, 2015).

Com isso, os estados, municípios e órgãos federais da administração direta e indireta podem comprar alimentos da agricultura familiar por meio de chamadas públicas, com seus próprios recursos financeiros, com dispensa de licitação. Diante disso, percebe-se que, apesar do PAA estar em vigor desde 2003, somente a partir de 2016 ficou estabelecida a compra obrigatória de, no mínimo, 30% de produtos da agricultura familiar por órgãos federais.

Antes desse marco regulatório, havia previsão da aquisição obrigatória, mas não a definição do percentual mínimo.

Segundo dados do Relatório de Execução do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) de 2018, os seguintes segmentos de agricultores familiares acessam o programa: assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas, pescadores artesanais, comunidades

indígenas, comunidades quilombolas e demais Povos e Comunidades Tradicionais- PCT, que possuam Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) física, além de cooperativas e outras organizações que possuam DAP jurídica. Ressalta-se que essas populações e seus cultivos se encontram espalhadas por toda a extensão do território rural do País, dando capilaridade e abrangência para o PAA-CI.

De acordo com o Ministério da Cidadania, poderão ser abastecidos: hospitais, quartéis, presídios, restaurantes universitários, refeitórios de creches e escolas filantrópicas, entre outros.

O Decreto nº 8.293, de 12 de agosto de 2014, modificou o Decreto nº 7.775, de 4 de julho de 2012, estabelecendo os seguintes limites de compras para o PAA-CI: R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), por ano, por órgão comprador, no caso de unidade familiar e R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), por ano, por órgão comprador, no caso de organização fornecedora (BRASIL, 2014).

Cabe ressaltar que uma política pública, por mais que seja elaborada no intuito de proporcionar melhorias na área para a qual é direcionada, pode enfrentar distorções em sua execução, seja pela não compreensão por parte dos beneficiados de sua finalidade ou mesmo pela dificuldade de realização das propostas pelos que estão diretamente envolvidos. Por isso, torna-se necessário trazer ao conhecimento das esferas governamentais e das instituições acadêmicas alguns efeitos e dimensões do programa.

De acordo com Moreira (2008, p. 37), “o programa se tornou um dos mais promissores e bem-sucedidos instrumentos de política de soberania e segurança alimentar, executados pelo MDA, MDS e Conab”.

O autor reforça a ideia de que o PAA, após o período de cinco anos, tem reflexos em termos sócio territoriais, na aproximação da produção e no consumo de alimentos.

O PAA é considerado elemento fortalecedor não apenas das instituições, organizações dos agricultores, mas de toda a cadeia de relações estabelecidas desde os agricultores familiares até o consumo final. É excepcional a transformação que o PAA tem promovido no campo e nas cidades – visivelmente percebido, porém pouco debatido – que é a mudança nas relações sócio territoriais entre produtores e consumidores de alimentos nas cidades e regiões. O PAA aproximou famílias trabalhadoras – produtoras e consumidoras de alimentos de forma direta nas comunidades e nas cidades (MOREIRA, 2008, p. 41).

Consolida-se que o presente programa visa promover o acesso à alimentação, em quantidade, qualidade e regularidade necessárias às populações em situação de insegurança alimentar e nutricional, bem como, a inclusão econômica e social, com fomento à produção sustentável, comercialização e ao consumo, por meio do fortalecimento da agricultura familiar, além de favorecer o agricultor, por meio da comercialização da produção – de acordo com a sua realidade – mediante as compras governamentais, minimizando as perdas que são geradas por falta de canais de comercialização, garantindo também a segurança alimentar e nutricional com os produtos da AF às entidades públicas locais. Além disso, atinge, de forma satisfatória, organizações como associações e cooperativas, instrumentos legítimos para a operacionalização do programa.

2.2 OS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR NOS ESTADOS DA AMAZÔNIA OCIDENTAL

Como já citamos anteriormente, os EAF, podem participar do processo de compras como Unidade Familiar, de forma individual, ou organizados coletivamente, como organização

fornecedora, sendo essa última, a forma mais frequente de participação nas Chamadas Públicas realizadas na Amazônia Ocidental, através do associativismo.

As formas associativas, sejam cooperativas ou associações, devido aos princípios e valores que as norteiam, podem diretamente favorecer ações de fortalecimento dos laços de união entre os seus membros e a realização individual por meio da junção de esforços.

De acordo com Alencar (2010 apud Lazzarotto, 2002, p. 63),

O associativismo remonta aos primórdios da humanidade, quando o homem percebeu a necessidade de viver em grupos para desempenhar funções essenciais para a manutenção da sobrevivência na terra, como caçar, produzir e garantir a própria segurança. Na era industrial essa necessidade não era diferente, os indivíduos precisaram se organizar para enfrentar as condições precárias de trabalho. Na atualidade as exigências de cooperação se acentuaram, pois com a era do conhecimento, o alcance do desenvolvimento econômico e social ocorre também por meio da organização de grupos estruturados e preparados.

Conforme Lazzarotto (2002, p. 47), é fato destacar que, “o trabalho coletivo e o uso de práticas solidárias podem facilitar o processo produtivo, além de propiciarem melhores relacionamentos com o mercado, instituições públicas, extensionistas e com a sociedade de maneira geral”.

Silva e Ferreira (2016, p 14), nos esclarecem que, “os benefícios nos vários níveis citados motivam alguns grupos de pessoas a constituir associações ou mesmo cooperativas, no intuito de alcançar objetivos individuais mediante a união de esforços”.

Uma questão que não pode deixar de ser destacada são os princípios e valores que são peculiares a estas organizações muitas vezes desconsiderados, descaracterizando a sua natureza associativista, onde o despreparo dos dirigentes diante da administração e a falta de participação dos associados refletem-se diretamente no alcance dos resultados almejados pelos que compõem seus quadros sociais.

É fácil perceber, neste sentido, que a participação é o objetivo e o meio para se constituir e manter uma cooperativa. Objetivo, porque é justamente com a finalidade de participar da riqueza e benefícios gerados pelo seu trabalho que as pessoas se unem nessa forma de sociedade. E meio, porque somente através da efetiva, consciente e responsável participação de todos os associados se obterá o sucesso das metas socioeconômicas do empreendimento cooperativo (BATISTA, 2012, p. 12)

Ainda nessa linha de raciocínio das constituições associativas:

As associações e cooperativas podem ser constituídas ainda com o intuito de atender certas políticas públicas que exigem a obrigatoriedade de o beneficiário pertencer a uma entidade associativa (programas da Conab, PCPR, Compra Direta da Agricultura Familiar e outros). Ou mesmo a formação de grupo para conseguir alguma linha de financiamento, sendo muitas vezes realizado de forma não muito criteriosa, para não perder as oportunidades. Resultado: após atingir seus objetivos, as configurações grupais são desfeitas e os compromissos firmados nos projetos ou propostas de participação não são cumpridos (ARAÚJO; TOLENTINO; THEÓPHILO, 2009, p. 8).

Ao mostrar os problemas enfrentados pelo associativismo brasileiro, observa-se as fragilidades relacionadas especialmente à forma participativa de gestão e aos objetivos dos grupos, entretanto, na maioria dos casos revelam-se economicamente viáveis, pois ampliam as oportunidades de trabalho, de produção agrícola e de renda, perante a limitação de políticas públicas que as estimulem.

Por isso existe a necessidade dos associados participarem ativamente da gestão da organização à qual pertencem, para que sejam sujeitos do seu próprio desenvolvimento e parte integrante das mudanças a serem realizadas internamente e externamente na organização.

Os agricultores familiares precisam de alternativas para favorecer suas atividades políticas, econômicas e sociais, vê-se a organização social como substrato dos empreendimentos econômicos solidários, ao criar espaços estratégicos no enfrentamento das sequelas da sociedade capitalista e ao garantir-lhes acesso a direitos sociais para seus associados e para o território ao qual estão inseridos (LAVILLE; FRANÇA FILHO, 2004, p.13).

A rentabilidade das atividades agrícolas não está mais concentrada no domínio das técnicas de agricultura. No atual cenário, marcado pela competitividade de mercado, a gestão na agricultura familiar ganha destaque, sendo necessária a profissionalização da gestão familiar, com foco comercial. Assim sendo, os EAF, devem evoluir seus planejamentos com base em indicadores.

Para Frùhauf (2014, p. 32), “um dos principais problemas na gestão financeira da agricultura familiar é indistinção entre os gastos pessoais das famílias e os gastos da atividade agrícola, é imprescindível o registro sistemático das informações contábeis, mesmo para pequenos estabelecimentos rurais”.

No estado do Amazonas, as principais organizações de coordenação dos EAF são a Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS) e a Organização de Cooperativas Brasileiras do Estado do Amazonas (OCB/AM), ambas, dentro do contexto do PAA-CI. As mesmas, têm o papel de intermediar as negociações entre os agricultores familiares, produtores rurais, pescadores, extrativistas e suas organizações (associações e cooperativas) e os mercados consumidores privados e governamentais, viabilizando assim a interação comercial entre o setor produtivo rural e o mercado consumidor.

2.3 O PROCESSO DE COMPRAS DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS ORIUNDOS DA AGRICULTURA FAMILIAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO (12ª REGIÃO MILITAR)

No presente tópico estão abordadas as fases de compras do PAA-CI, pelo prisma do comprador, em especial a 12ª Região Militar – 12ª RM, órgão que tem a responsabilidade de comprar gêneros alimentícios de subsistência para a Amazônia Ocidental e de rancho para todas as Organizações Militares sediadas em Manaus, capital do estado do Amazonas.

A 12ª Região Militar é uma OM, no nível Grande Comando Territorial, com a missão de cooperar com o Comando Militar da Amazônia – CMA, no planejamento e execução das atividades operacionais, logísticas, de mobilização, meio ambiente e administrativas; na defesa da pátria, na garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem; e nas ações subsidiárias e de defesa civil.

Esse Grande Comando Territorial tem como uma de suas atribuições a de coordenar as atividades logísticas de 64 Organizações Militares, situadas na sua área de responsabilidade, no tocante à Gêneros Alimentícios, os chamados Suprimentos Classe I (Sup Cl I), como se pode ter uma ideia da logística atentando para a imagem abaixo.

IMAGEM 01: OM da Amazônia Ocidental



Fonte: Diretoria de Abastecimento, 2019.

De acordo com o livro de Contratos de Objetivos Logísticos – COL, da Diretoria de Abastecimento (D Abst), do Exército Brasileiro - EB, o valor da etapa base do Sup CI I é formado pelo somatório de duas parcelas. Essas parcelas são denominadas quantitativos, sendo classificadas da seguinte forma:

- Quantitativo de Subsistência (QS): é a parte do valor da etapa base que se destina à aquisição de gêneros de alimentação básicos que serão recebidos, estocados e distribuídos pela cadeia de suprimento, por intermédio dos Órgãos Provedores (OP), representado no caso em questão pelo 12º Batalhão de Suprimento (12º BSup), por sofrerem longos períodos de armazenagem, são submetidos ao Laboratório de Inspeção e Análise de Bromatologia (LIAB);
- Quantitativo de Rancho (QR): é parcela do valor da etapa base que se destina à aquisição dos demais gêneros de alimentação que não são adquiridos pelo QS (por exclusão); a aquisição é feita diretamente pela ponta da linha, ou seja, pelas OM que possuem rancho. Não são submetidos ao LIAB, por não sofrerem estocagem prolongada.

Os Comandos de Região Militar (Cmdo RM) devem realizar, de forma centralizada, as chamadas públicas de QS, para todas as OM vinculadas, e QR, apenas para as OM localizadas na sua sede. Dessa forma, a aquisição do Sup CI I poderá ser feita por meio das Regiões Militares, dos OP e/ou das OM. O ciclo de suprimento Classe I, da 12ª Região Militar, referente aos gêneros oriundos da Agricultura Familiar ocorre de acordo com a tabela a seguir:

Tabela 01 – Ciclo de Suprimento Classe I no PAA-CI

TIPO DE OM	QS	QR	OBS
RM	Realizar a Chamada Pública do QS para toda a Amazônia Ocidental; Contratar a aquisição de QS; Receber o QS como OM consumidora e com entrega prevista no OP	Realizar a Chamada Pública o QR para todas as OM; Contratar a aquisição de QR como OM consumidora; Receber o QR como OM consumidora. Descentralizar a execução das contratações por cada OM sediada na Guarnição de Manaus	A orientação é que a RM, prioritariamente, realize a licitação do QR e do QS;

Fonte: Diretoria de Abastecimento, 2019.

O Comando RM/OM responsável pela Chamada Pública para Compra Institucional da Agricultura Familiar - CP-CIAF, deverá ainda, realizar as seguintes ações:

a) Fazer uma pesquisa junto às entidades da Agricultura Familiar para identificar a capacidade produtiva e a vocação regional, de forma a incluir itens que serão atendidos e prevenir itens desertos (sem proposta).

b) Estudar o Catálogo de Produtos Ofertados Pela Agricultura Familiar e Relação de Cooperativas Cadastradas, disponíveis no Portal da Agricultura.

c) Após as ações acima, elaborar a relação da CP-CIAF a partir dos itens produzidos na área de abrangência, com a qual o Cmdo RM/OM responsável pela CP-CIAF fará a pesquisa de preços praticados, conforme procedimentos previstos no Art. 5º, da Resolução Grupo Gestor do Programa de Aquisição de Alimentos - GGPAA nº 50, de 26 de setembro de 2012, informando qual metodologia utilizada, tendo como base o seu Art. 5º.

d) Enquanto a Pesquisa de Preços se desenvolve, a fim de ganhar tempo, simultaneamente, o Cmdo RM/OM responsável pela CP-CIAF, deve enviar a relação para as demais OM, potenciais interessados, a fim de obter a formalização de participação.

e) A OM participante ao receber a relação de itens da CP-CIAF deve analisar seu conteúdo, com a participação do Fiscal Administrativo e Aprovisionador, fazendo registrar na relação as quantidades de cada item que atendem à sua demanda.

f) Com a identificação dos quantitativos finalizada, a OM participante deve retornar a relação para o Cmdo RM/OM responsável pela CP-CIAF.

g) O Cmdo RM/OM responsável pela CP-CIAF deve consolidar as informações de necessidades de cada OM participante, fazendo incluir os preços obtidos da Pesquisa de Preços na relação, com itens separados para cada OM, de forma que as entidades da Agricultura Familiar possam apresentar propostas de acordo com a sua capacidade produtiva, prevenindo que ocorram itens desertos ou que alguma entidade deixe de participar da CP-CIAF, por não ter condições de atender a totalidade das necessidades.

h) O Cmdo RM/OM responsável pela CP-CIAF deve realizar estudo no sentido de executar uma ou duas CP-CIAF por ano, com validade até 31 de dezembro, visando aproveitar o orçamento do exercício financeiro para as despesas com alimentação de pessoal.

i) Finalmente, o Cmdo RM/OM, confecciona o edital e seus anexos, visando executar a fase interna da Chamada Pública, bem como executar/coordenar a fase de contratação.

Diante do acima exposto, se pode ter uma ideia da importância que o trabalho da 12ª Região Militar tem para a evolução da inclusão social e produtiva rural, no âmbito da Amazônia Ocidental, em especial, no estado do Amazonas.

3 MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se na introdução, pretendeu-se analisar a relação entre os empreendimentos da Agricultura Familiar e as Unidades do Exército Brasileiro, com enfoque na Amazônia Ocidental. A pesquisa pode ser classificada como aplicada, de natureza exploratória e abordagem qualitativa. Como método, foi adotada a pesquisa bibliográfica e, como procedimento técnico, foi utilizado o levantamento por meio de questionários abertos.

Quanto ao tipo de abordagem, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa.

“A pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno” (POLIT, BECKER & HUNGLER, 2004, p. 62).

Para a realização do levantamento foi adotado o questionário.

O questionário, de acordo com Gil (2010, p.128) pode ser definido como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e etc.”.

Lakatos e Marconi (2009, p. 75) afirmam que “amostra é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Corroborando essa ideia, Acevedo e Nohara (2007, p. 58) descrevem amostra como, “uma parte da população ou universo. Desse modo, a amostra usualmente envolve o estudo de uma parcela dos itens de uma população”.

A amostra será composta por Ordenadores de Despesas - OD, membros do Setor de Licitações e Contratos - SALC, membros das Principais Cooperativas do ramo da Agricultura Familiar, sediados nos estados do Amazonas, Roraima, Acre e Rondônia, além de membros da Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Rural, do Ministério da Cidadania.

3.1 LEVANTAMENTO DE DADOS

Os dados primários foram levantados através de questionários abertos destinados aos três principais atores no cenário do PAA-CI, na Amazônia Ocidental: agentes da administração pública das organizações militares, EAF e membros da Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Rural, do Ministério da Cidadania.

A elaboração do roteiro de perguntas do questionário levou em consideração o estímulo ao levantamento de ideias relevantes, visando otimizar a interação entre vendedores e compradores no âmbito do PAA-CI, na região da Amazônia Ocidental.

Inicialmente, foram aplicados questionários a gestores de Organizações militares da Amazônia Ocidental, em seguida aos EAF de Manaus e, por último, aos membros da Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Rural, do Ministério da Cidadania, totalizando 26 (vinte e seis) participantes.

Os questionários foram aplicados presencialmente, durante as Visitas de Inspeção e Orientação Técnica (VIOT), nas Guarnições de Porto Velho - RO, Boa Vista - RR e São Gabriel da Cachoeira - AM e Manaus - AM. Nas demais Guarnições do Estado do Amazonas e do Distrito Federal os questionários foram realizados por meio eletrônico (e-mail).

As organizações consultadas para o desenvolvimento do presente estudo foram:

- a) 1ª Brigada de Infantaria de Selva, com sede em Boa Vista – RR;
- b) 2ª Brigada de Infantaria de Selva, com sede em São Gabriel da Cachoeira – AM;
- c) 16ª Brigada de Infantaria de Selva, com sede em Tefé – AM;
- d) 17ª Brigada de Infantaria de Selva, com sede em Porto Velho- RO;
- e) Comando da 12ª Região Militar, com sede em Manaus-AM;
- f) 4º Batalhão de Aviação do Exército, com sede em Manaus-AM;
- g) Centro de Embarcações do Comando Militar da Amazônia, com sede em Manaus-AM;
- h) Hospital Militar de Área de Manaus, com sede em Manaus-AM;
- i) Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas, com sede em Manaus-AM;
- j) Organização de Cooperativas Brasileiras do Estado do Amazonas, com sede em Manaus-AM; e
- k) Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Rural, do Ministério da Cidadania, com sede em Brasília-DF.

O Quadro 02, resume as etapas percorridas na elaboração do trabalho, conforme os procedimentos metodológicos adotados.

QUADRO 01: Etapas percorridas na elaboração do trabalho

ETAPA	MÊS			
	8	9	10	11
Coleta dos dados OM	X			
Coleta dos dados Empreendimentos da AF e Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Rural, do Ministério da Cidadania.		X		
Tabulação/análise dos dados e elaboração da síntese		X		
Elaboração da síntese e conclusão da análise dos dados		X	X	
Confecção dos gráficos a luz da conclusão		X	X	

Fonte: Do autor

Neste estudo, abordam-se métodos mais tradicionais da estatística descritiva, não sendo objetivo apresentar técnicas relativamente novas de análise exploratória de dados. Considerou-se estatística descritiva todo agrupamento de dados em tabelas ou gráficos encontrados nos dados coletados, tendo sido objeto da análise para responder aos objetivos da pesquisa.

Os dados da coleta foram analisados e categorizados, através de uma leitura completa do *corpus de análise*, onde ocorreria uma profunda análise de conteúdo, buscando correlações dos dados tratados com o fenômeno estudado, buscando respostas ao problema elencado.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A seguir, expõe-se os dados coletados e analisados a medida em que foram apresentados, de acordo com a metodologia abordada.

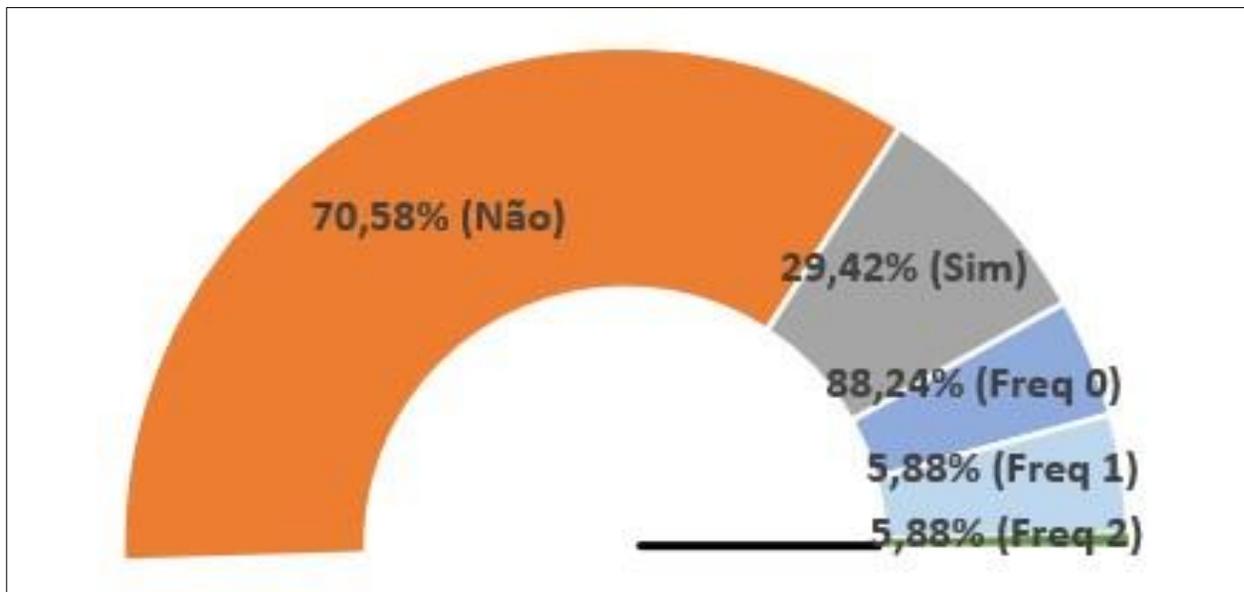
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES DAS RESPOSTAS OBJETIVAS

Nas respostas objetivas, priorizadas pelas OM, pôde-se realizar uma diagnose sobre a situação de alguns indicadores de resultados comuns no relacionamento entre as OM e os EAF, observados pelo autor, ao longo de sua experiência na área de compras públicas.

Observou-se nas análises, à medida que os gráficos vão sendo apresentados, juntamente com os questionamentos aplicados aos gestores de Organizações Militares da Amazônia Ocidental, em seguida aos EAF de Manaus e, por último, aos membros da Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Rural, do Ministério da Cidadania, o que totalizou 26 participantes.

Quando perguntados sobre a realização pela OM de atividades do tipo painel, seminário, simpósio, com os empreendimentos familiares regionais, bem como a frequência delas quando realizadas, as respostas foram as seguintes:

GRÁFICO 01 – Realização de Atividades junto aos EAF

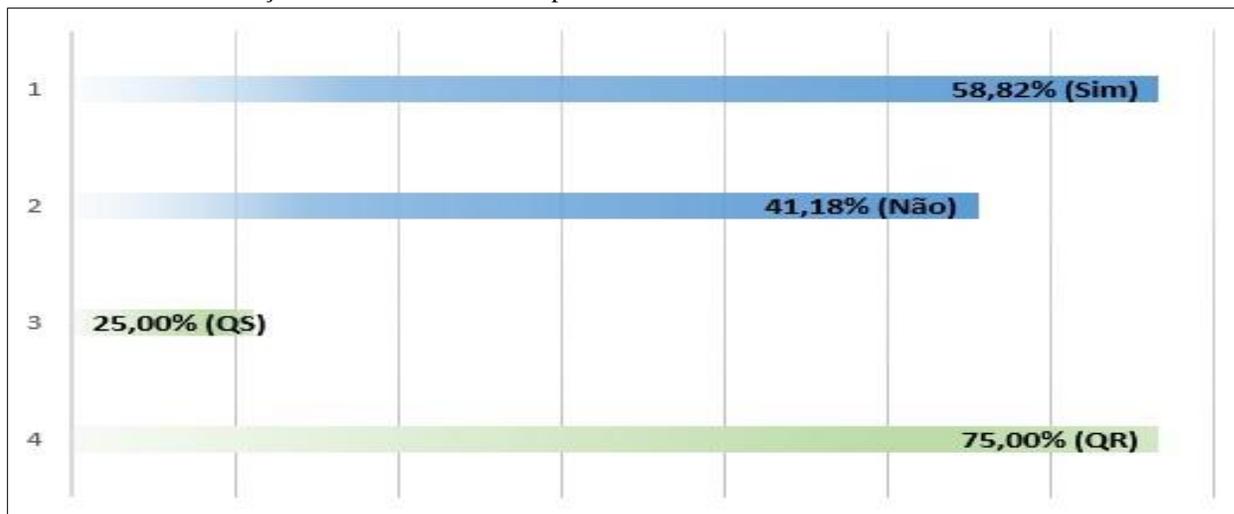


Fonte: Do autor

No gráfico acima, um dado que chama a atenção é que 70,58% das OM consultadas não costumam fazer atividades do tipo painel, seminário, simpósio com os empreendimentos familiares regionais. Isso significa que, para a grande maioria das OM, o único canal de comunicação com os EAF são os decorrentes dos atos administrativos da fase externa da Chamada Pública, ou seja, num momento em que se torna difícil quaisquer ajustes de erros que possam ser identificados, como por exemplo uma especificação mal feita de algum item da Chamada Pública, que nesse caso, seria cancelado.

Esse gráfico nos mostra, ainda, que, dentre aquelas OM que realizam algum tipo de atividade de interação com os EAF, o fazem somente 1 ou 2 vezes ao longo do exercício financeiro, um número baixo para que se possa tratar todas as oportunidades de melhoria num processo complexo como o das compras pelo PAA-CI, com um público de fornecedores, que, muitas vezes, em sua grande maioria é composto por pessoas humildes e de baixo índice de escolaridade.

Quando perguntados se sua OM realizou ou realizará ao menos 1 chamada pública de QS e/ou 1 chamada pública QR, no exercício financeiro (2019), bem como quais, as respostas foram as seguintes:

GRÁFICO 02 – Realização de Chamadas Públicas pelas OM

Fonte: Do autor

Esse gráfico esclarece que metade das OM participantes da amostra, realizam Chamada Pública, seja como OM Gestora seja como OM participante, indicando que o Exército Brasileiro, com a sua capilaridade de 64 OM sediadas na Amazônia Ocidental, como já foi apresentado no tópico 2.3, representa um importante vetor no fomento à inclusão social e produtiva rural, na região norte do país.

Apresenta também a ideia de proporcionalidade entre a realização da Chamada Pública de QS, de responsabilidade das RM e Grandes Comandos, possuidores de OP e de QR de responsabilidade de todas as OM.

Dessa forma, os dados indicam a necessidade de estímulo à execução da Chamada Pública pelas OM gestoras, uma vez que, por força de Lei, todas devem empenhar-se para atingir o percentual legal. Tal assertiva será tratada no gráfico a seguir.

Quando perguntados se sua OM conseguiu cumprir a meta de compras no percentual de 30% (trinta por cento) em gêneros alimentícios, no último exercício financeiro (2018), em cumprimento ao Dec 8.473, de 22 de junho de 2015, as respostas foram as seguintes:

GRÁFICO 03 – Cumprimento ao Decreto 8.473, de 22, de junho, de 2015



Fonte: Do autor

Esse aspecto é merecedor de um olhar mais criterioso, pois, verifica-se que, dentre as OM que conseguem realizar a Chamada Pública, 64% não alcançam o índice de 30%, em aquisições de gêneros alimentícios pelo PAA-CI, dentro do exercício financeiro, preconizado pelo Decreto 8.473, de 22 de junho de 2015. Tais dados, remete ao fato de que apenas a publicidade de uma Chamada Pública por si só, não indica que a mesma terá sucesso nas contratações.

Vários são os fatores a serem monitorados em um processo desse tipo de contratação e o mais importante dele se dá bem antes, na fase de planejamento da contratação, onde se discute quantidade, especificações dos produtos, condições de aceite dos produtos, condições de entrega, dentre outros. Pode-se dizer que o processo que nasce errado, termina errado, trazendo resultados negativos para a administração.

Conhecida a diagnose dos dados objetivos coletados, passa-se a analisar os dados subjetivos, com o intuito de buscar soluções para os questionamentos trazidos no início do presente estudo.

4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES DAS RESPOSTAS SUBJETIVAS

Os questionamentos subjetivos tiveram a fundamental importância de levantar os principais aspectos que estão diretamente relacionados à interação entre as OM e os EAF. Nessa etapa da análise, toda a amostra composta pelas instituições e empreendimentos, já qualificados no tópico Material e Método, foram submetidos a um questionário aberto.

Às OM do Exército Brasileiro foi perguntado qual seria a principal dificuldade encontrada no processo de aquisições pelo PAA-CI.

Aos EAF foi perguntado o que o poderia ser melhorado, no âmbito de seu empreendimento da AF, visando otimizar as compras com as OM do Exército Brasileiro, sediadas na Amazônia Ocidental. Além disso, também foi perguntado qual(is) aspecto(s) poderiam ser melhorados nas aquisições realizadas pelo Exército Brasileiro (EB), pelo PAA-CI, na Amazônia Ocidental.

E por último e não menos importante, questionou-se à Secretaria Nacional de Inclusão Social e Produtiva Rural, órgão, que dentre outras responsabilidades, fomenta e mantém a integração com órgãos e entidades do Governo Federal para a execução das ações de desenvolvimento social da Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional; o seguinte: na sua opinião, quais aspectos poderiam ser melhorados nas aquisições, pelo PAA-CI, na Região da Amazônia ocidental, sob a ótica das OM do Exército Brasileiro e das Cooperativas e Associações?

Após a coleta das respostas, um aspecto merecedor de uma análise, foi a frequência com que algumas respostas se repetiam e/ou se relacionavam, o que levou esse autor a agrupar as respostas, no sentido de se obter maior eficiência na solução dos problemas elencados.

No intuito de otimizar a análise, haja vista a similaridade nas respostas dos questionados, este autor optou por dispor tais respostas em um quadro, ordenando-as numericamente e nomeando-as como “dificuldade”, onde esses dados tornaram-se base para elaboração do diagrama de Pareto, o qual é um tipo de demonstração gráfica que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas, procurando levar ao resultado, conforme o princípio de Pareto (80% das consequências advêm de 20% das causas), ou seja, entende-se que muitos dos problemas não possuem muita importância diante de outros mais graves, como demonstra-se no quadro 02, abaixo:

QUADRO 02 – Quadro de dificuldades encontradas

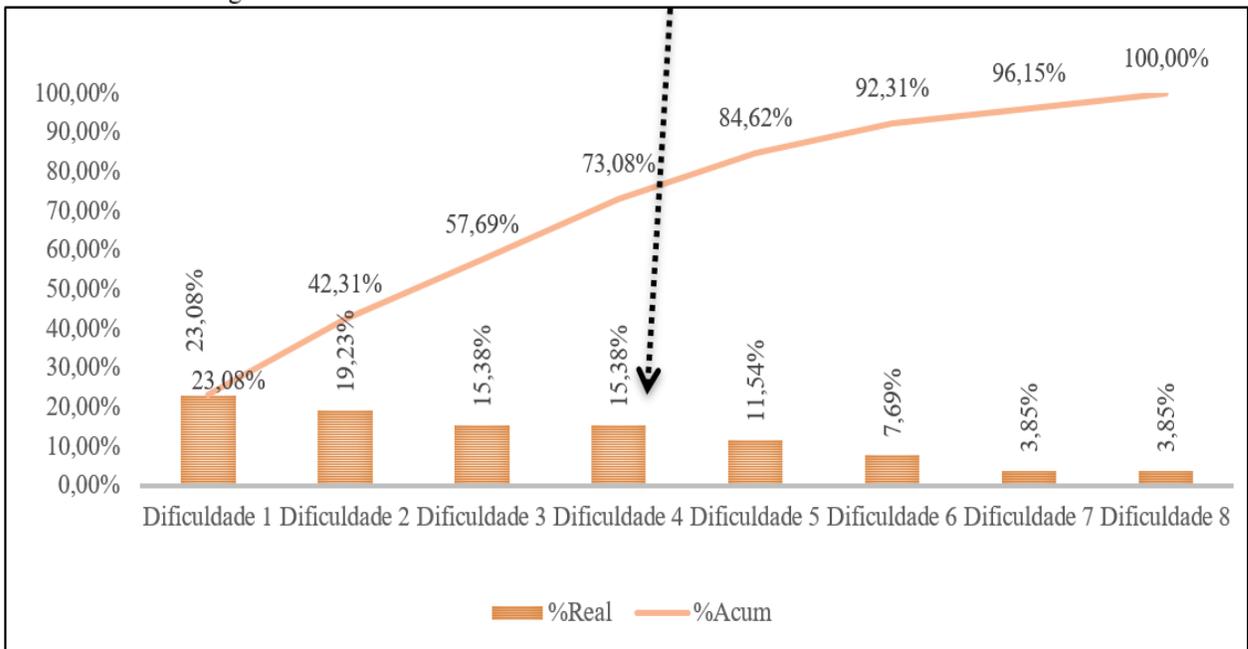
Principais dificuldades encontrada no processo de aquisições pelo PAA-CI?				
DESCRIÇÃO DAS DIFICULDADES	Causas	Qtde	%Real	%Acum
Informalidade nas atividades dos fornecedores.	Dificuldade 1	6	23,08%	23,08%
Certificação dos fornecedores. Muitos não entendem como funciona uma chamada pública.	Dificuldade 2	5	19,23%	42,31%
Formalização da documentação por parte dos Produtores.	Dificuldade 3	4	15,38%	57,69%
Falta de preparo administrativo e logístico das cooperativas em geral.	Dificuldade 4	4	15,38%	73,08%
Obter valores condizentes em pesquisas de preço junto às cooperativas interessadas.	Dificuldade 5	3	11,54%	84,62%
A taxa de inflação que o preço dos produtos sofre durante a vigência da ata, o que gera uma dificuldade por parte dos fornecedores entregarem o produto.	Dificuldade 6	2	7,69%	92,31%
Dificuldade geográfica na localização da OM.	Dificuldade 7	1	3,85%	96,15%
Não entrega de produtos por parte de fornecedores.	Dificuldade 8	1	3,85%	100,00%
===== >>>>	Total	26		

Fonte: Do autor

Conforme elencadas as dificuldades acima, passa-se a analisar os dados para verificar as dificuldades principais que levam o PAA-CI a não ter sucesso.

Para chegar-se aos dados finais no intuito de encontrar as principais causas, elaborou-se o Diagrama de Pareto, no qual verifica-se de onde desencadeia-se a principal dificuldade, conforme demonstra-se abaixo:

GRÁFICO 04 – Diagrama de Pareto

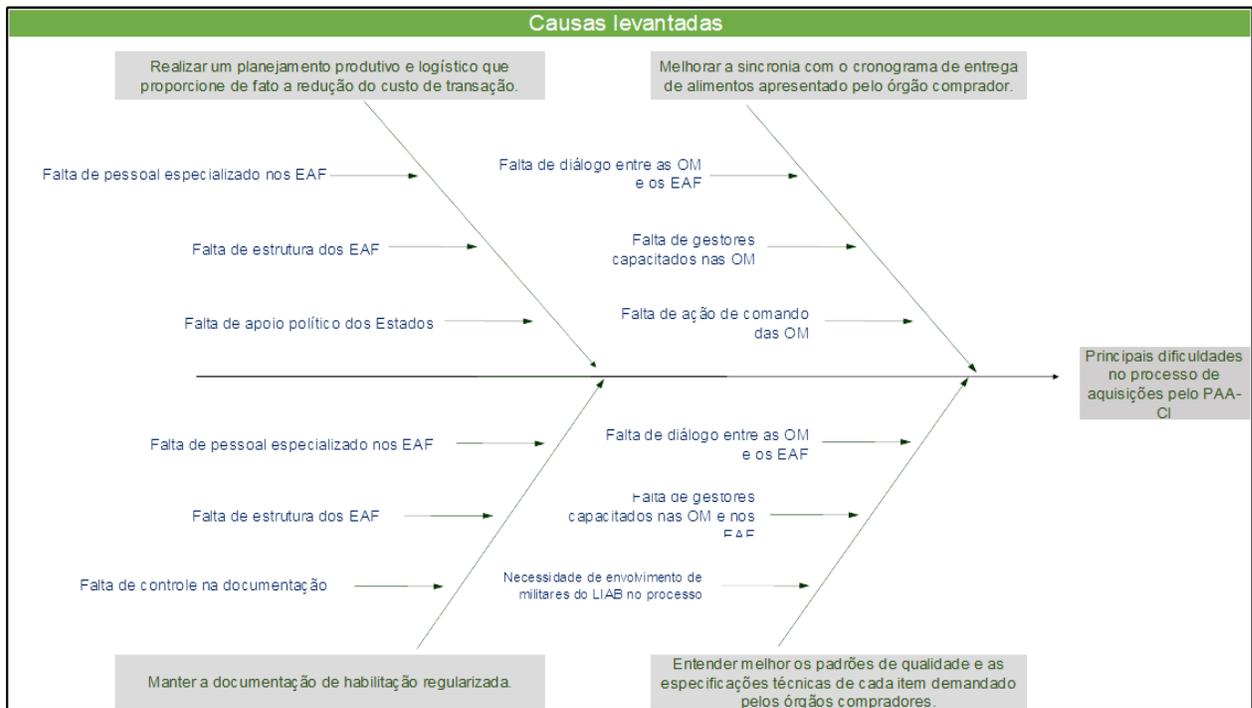


Fonte: Do autor

É interessante destacar que o Diagrama de Pareto é uma ferramenta da qualidade muito utilizado. Para elaboração desse diagrama, selecionou-se os itens (respostas), de acordo com a ordem de gravidade estipulada por este autor, colocando por ordem os problemas e suas frequências do maior para o menor, a fim de dar prioridade aquela que deve ser resolvida com maior urgência. Baseando-se nas respostas dos entrevistados no intuito de verificar e detectar o principal problema (dificuldade).

Ao observar o gráfico acima, pode-se concluir que as 4 (quatro) primeiras respostas, estabelecidas no quadro 2, somadas, representam por 73,08% das dificuldades citadas pelos participantes da amostra. Diante desse fato, conclui-se parcialmente que, o grande foco está na necessidade do comprador conhecer as possibilidades e limitações do vendedor e vice e versa, para que se possa estabelecer no instrumento convocatório (Chamadas Públicas) cláusulas que estejam mais adequadas às peculiaridades da AF regional, ou seja, existe uma necessidade de maior aproximação entre os EAF e as OM, uma vez que, percebe-se pelas respostas da amostra, que existem lacunas no entendimento no processo de demandas e de ofertas, por parte dos atores componentes da amostra em questão.

Abaixo observa-se o tratamento dessas principais dificuldades elencadas, contrapondo-as com suas causas, através do Diagrama de Ishikawa:



Fonte: Do autor

Por meio do Diagrama acima, é possível identificar a relação de causa e efeito entre cada uma das principais dificuldades encontradas, optou-se por tratar esses dados através desse Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito.

Destaca-se ainda, de maneira bem objetiva que o gráfico acima nos alerta das ocorrências de causas interligadas, principalmente, em função de três aspectos a saber: falta de pessoal capacitado por parte das OM e EAF, falta de estrutura logística e administrativa, por parte dos EAF e falta de diálogo entre os EAF e as OM. Tal fato, mais uma vez, nos demonstra que há de se incentivar um maior estreitamento de laços entre esses atores.

Com menor ênfase, mas não menos importante, ainda na análise, verificamos a necessidade de que a Governança das OM participem ativamente do processo para que as medidas de melhoria sejam implementadas com uma maior celeridade, além disso, por parte dos EAF, há a necessidade de que as lideranças busquem formas de aproximação política dos estados, de forma que se possa apoiar os empreendimentos, através de subsídios, visando possibilitar o desenvolvimento da agricultura familiar existente em sua região.

O contato de membros do LIAB no processo de aquisição, revela-se também como aspecto relevante, por conta da sua importância na transmissão das especificações dos produtos a serem adquiridos pelo EB aos EAF, de forma que estes empreendimentos tenham condições de se preparar para fornecer de acordo com os padrões estabelecidos pelo Projeto Básico da Chamada Pública.

De forma geral, observamos que existem engrenagens girando de formas estanques, havendo a necessidade de que haja interação entre elas, em prol do resultado conjunto, desde que o mesmo traga benefícios para todos os envolvidos.

Ao conhecer as informações que geram as causas, fica facilitada a adoção do próximo passo, ao analisarmos as ações a serem desencadeadas para fazer frente aos problemas, consoante se observa adiante, seguindo nessa linha de pensamento e no intuito de dar o máximo de clareza

possível, mapeamento as atividades necessárias para tratamento das causas das principais dificuldades encontradas, estabelecendo o que poderia ser feito, quem faria o quê, em qual período de tempo, em qual área e todos os motivos pelos quais esta ação deveria ser feita.

Tal conjunto de ações estão demonstradas no quadro do 5W2H, abaixo:

QUADRO 03 – Checklist 5W2H

	What – o quê	Why – por quê?	Where – onde?	Who – quem	How – como?	How much – quanto	
Causas que dificultam o processo de aquisições pelo PAA-CI	Realizar um planejamento produtivo e logístico que proporcione de fato a redução do custo de transação.	Capacitar equipes dos EAF	Otimizar o processo de compras	In Loco	EAF	Cursos, estágios, convênios com os órgãos Públicos e criação de grupos de trabalho (GT)	Mínimo Possível
		Criar uma Central de Distribuição de Alimentos	Viabilizar a logística de entrega unificada	In Loco	EAF	Criando depósito que atenda suas demandas	Mínimo Possível
		Buscar incentivos políticos nas 3 esferas de governo	Viabilizar a logística de entrega	In Loco	Lideranças EAF	Criando agendas de conscientização política, relacionando o desenvolvimento sustentável à Agricultura Familiar	Mínimo Possível
	Melhorar a sincronia com o cronograma de entrega de alimentos apresentado pelo órgão comprador.	Estreitar o diálogo entre as OM e os EAF	Otimizar o processo de compras	In Loco	OM e EAF	Criação de agendas de fomento à Agricultura Familiar em A-1	Mínimo Possível
		Capacitar equipes das OM e dos EAF	Otimizar o processo de compras	In Loco	OM e EAF	Cursos, estágios, convênios com os órgãos Públicos e criação de grupos de trabalho (GT)	Mínimo Possível
		Envolvimento da Governança nas ações	Proporcionar celeridade nas implantações das oportunidades de melhoria	In Loco	Comandantes de OM	Ação de Comando, através de um calendário de obrigações (Plano de Gestão da OM)	Mínimo Possível
	Manter a documentação de habilitação regularizada.	Capacitar equipes dos EAF	Otimizar o processo de compras	In Loco	EAF	Cursos, estágios, convênios com os órgãos Públicos e criação de grupos de trabalho (GT)	Mínimo Possível
		Criação de estrutura de TI para controle de documentação	Otimizar o processo de manutenção da regularidade dos EAF	In Loco	EAF coordenados pelas lideranças	Lideranças EAF buscando aporte financeiro junto políticas do Governo Federal e Governo do Estado (Agendas)	Mínimo Possível
		Criação de núcleos de gestão e orientação para Programas de Aquisição de Alimentos, nas áreas mais remotas	Proporcionar suporte sobre o PAA aos agricultores sediados em áreas mais remotas	In Loco	IDAN e EAF	Criação de um GT multidisciplinar para atuar especificamente nessa ação. Órgãos públicos participando como convidados	Mínimo Possível
	Entender melhor os padrões de qualidade e as especificações técnicas de cada item demandado pelos órgãos compradores.	Estreitar o diálogo entre as OM e os EAF	Otimizar o processo de compras	In Loco	OM e EAF	Criação de agendas de fomento à Agricultura Familiar em A-1	Mínimo Possível
		Capacitar equipes das OM e dos EAF	Otimizar o processo de compras	In Loco	OM e EAF	Cursos, estágios, convênios com os órgãos Públicos e criação de grupos de trabalho (GT)	Mínimo Possível
		Inserir militares do LIAB nos atos administrativos da Chamada Pública (QS) e reuniões de integração	Otimizar o processo de compras (minimizar a quantidade de produtos recusados)	In Loco	OM, OP e EAF	Inserção desse procedimento nos Regimentos Internos (RI) e/ou Normas Gerais de Ação (NGA)	Mínimo Possível

Fonte: – Diagrama

Como verificado acima, no checklist 5W2H, as possíveis visualizar as medidas necessárias para melhoria, demonstradas como forma de sugestão para assim, maximizar o PAA-CI.

É fato destacar também que, ao analisar o checklist 5W2H acima, vem a lume a atenção ao aspecto de que grande parte das ações a serem realizadas, giram em torno de capacitação de gestores públicos militares e fornecedores da AF, estreitamento do diálogo entre esses atores e melhorias das estruturas administrativas e logísticas dos EAF. Dessa forma, esses seriam os centros de gravidade a serem melhorados em um primeiro plano de ação a ser aplicado, o que deixaria as instituições e organizações participantes do PAA-CI em melhores condições para trabalhar com efetividade nas ações das compras institucionais.

Muitos empreendimentos não sabem da existência desses setores de inspeção e análise, os quais são vinculados aos OP, que recebem, armazenam, transportam e distribuem os gêneros alimentícios adquiridos pelo PAA-CI. A falta de informações, por parte dos empreendimentos, prejudica sobremaneira a realização de uma Chamada Pública de QS, uma vez que, contam com a presença de fornecedores não potenciais, pois não conhecem as legislações afetas que tratam das especificações dos produtos submetidos à análise desses laboratórios. Nessa senda, tais fornecedores comportam-se como “aventureiros” e põem a perder, significativa parte dos atos administrativos na execução de uma Chamada Pública, que em média, demora meses para serem concluídos.

Uma observação importante foi citada no Quadro 03, no tocante a criação de núcleos de gestão e orientação do PAA, tal medida visa proporcionar “à ponta da linha” melhores condições para participarem dos PAA.

Ressalta, ainda, que “O PAA está virando um emaranhado de normas, regras, atores, interlocutores”. O que, segundo o autor, estaria ocasionando o desestímulo das organizações sociais em permanecer no programa. Isso posto, reforça-se a ideia de que existe a necessidade da aproximação entre as instituições públicas e as organizações sociais no intuito de facilitar e melhor esclarecer os pormenores burocráticos que permeiam as compras públicas, em especial às relacionadas à inclusão social e produtiva rural.

Como se pode depreender, fica notório que a interação entre os EAF e as OM são diretamente proporcionais à otimização do processo e compras pelo PAA-CI, porém devem ser direcionados à alguns critérios mais relevantes, para que o resultado e o esforço na implementação de medidas na otimização desse relacionamento sejam eficazes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse momento, é importante salientar que objetivo principal do nosso estudo é o de levantar quais critérios devem ser considerados no relacionamento entre os EAF e as OM, nível GU e U, da Amazônia Ocidental, que permitam a otimização do processo de compras pelo PAA-CI.

Como foi observado, de forma relacionada os dados dos Gráficos 02 e 03, embora haja um equilíbrio entre as OM que realizam a chamada pública, o mesmo não ocorre com o alcance dos 30% de aquisições em gêneros alimentícios oriundos da Agricultura Familiar. Isso se dá porque o simples fato de se realizar uma chamada pública, não garante sucesso nas suas contratações subsequentes, em função falhas ocorridas em algum momento dessas contratações. Essas falhas podem ser mitigadas e até eliminadas se o relacionamento entre essas OM e os EAF locais estiver bem amalgamado, se cada parte envolvida conhecer a sua área de responsabilidade no processo.

O êxito desse relacionamento é composto pelo nível da interação alcançada por alguns critérios, que norteiam a viabilidade de execução dos atos administrativos que compõem uma chamada pública.

Após minucioso estudo metodológico, pode-se afirmar que o 4 são os principais critérios que devem receber uma maior atenção, nos procedimentos de interação entre as OM e os EAF, para que haja progresso no processo de compras pelo PAA-CI, na Amazônia Ocidental. Dos critérios levantados, 2 tem relacionamento direto com ambos os atores citados e 2 estão, diretamente, ligados aos EAF.

O primeiro critério diz respeito à realização de um planejamento produtivo e logístico que proporcione de fato a redução do custo de transação, viabilizando a lucratividade do negócio para os empreendimentos, sem a perda da qualidade dos produtos a serem entregues nas OM. Portanto, cabe às associações e cooperativas assumirem o protagonismo da logística de entrega para os programas de aquisição de alimentos, em suas localidades, e às OM, conhecerem como se dá esse processo logístico, para a produção de um edital de chamada pública exequível e adaptado às características dos fornecedores da AF locais.

O trabalho dos EAF torna – se ainda mais difícil pelos fatores característicos da região norte que agravam a execução do PAA-CI, como a situação da infraestrutura da agricultura familiar nessa região.

Costa e Vital (2018, p. 17) nos exemplifica que as regiões Norte e Centro-Oeste foram as menos beneficiadas pelo programa. No que se trata da região Norte, um dos pontos negativos que podem prejudicá-la trata-se da precariedade nos aparelhos de infraestrutura existentes na região, enquanto que na região Centro-Oeste existe uma cultura histórica voltada predominantemente para a produção no setor das commodities e da agricultura empresarial que possivelmente dificulta o acesso às políticas voltadas para a agricultura familiar.

O segundo critério observado, trata-se da otimização da sincronia com o cronograma de entrega de alimentos apresentado pelos órgãos compradores. De fato, complementa o primeiro critério na adequada e oportuna entrega dos produtos adquiridos nas diversas OM demandantes. O órgão comprador deve adequar o seu edital de chamada pública, de modo a viabilizar a entrega de acordo com a realidade na qual trabalham os EAF locais, pois do contrário, estarão fadados a inexecuções contratuais, ao longo da vigência do editalício.

Da mesma forma, as lideranças dos EAF devem buscar uma aproximação com os órgãos compradores de forma a apresentar o seu *modus operandi* de trabalho, realçando suas possibilidades e limitações desde o plantio/confecção do produto, até o final do ciclo da contratação. Muitas vezes, dada a rotatividade de militares do setor de compras ou mesmo a falta de uma comunicação efetiva entre esses militares e os empreendimentos, uma OM possui um cadastro das lideranças entre os EAF da sua área, a fim de reunir e conhecer melhor os fornecedores locais, conforme visualizado no Gráfico Nr 01.

Já no terceiro critério, as ações cabem exclusivamente aos EAF, os quais devem manter regularizadas suas condições habilitatórias, durante toda a fase de aquisição. Muitos empreendimentos são de origem humilde, daí chama-se a atenção, mais uma vez da responsabilidade que as associações e cooperativas, representadas por suas lideranças têm na atividade de orientação e monitoramento dos seus beneficiários.

Finalmente, o quarto critério, está relacionado ao conhecimento integral do instrumento convocatório por parte dos empreendimentos. O edital de chamada pública e seus anexos, quando bem confeccionados, devem expor totalmente as condições, nas quais irão ocorrer as aquisições, em especial, a aceitação dos produtos especificados no projeto básico. Por diversas vezes, observa-se que os fornecedores participam da chamada pública e se dão conta que seus produtos estão fora

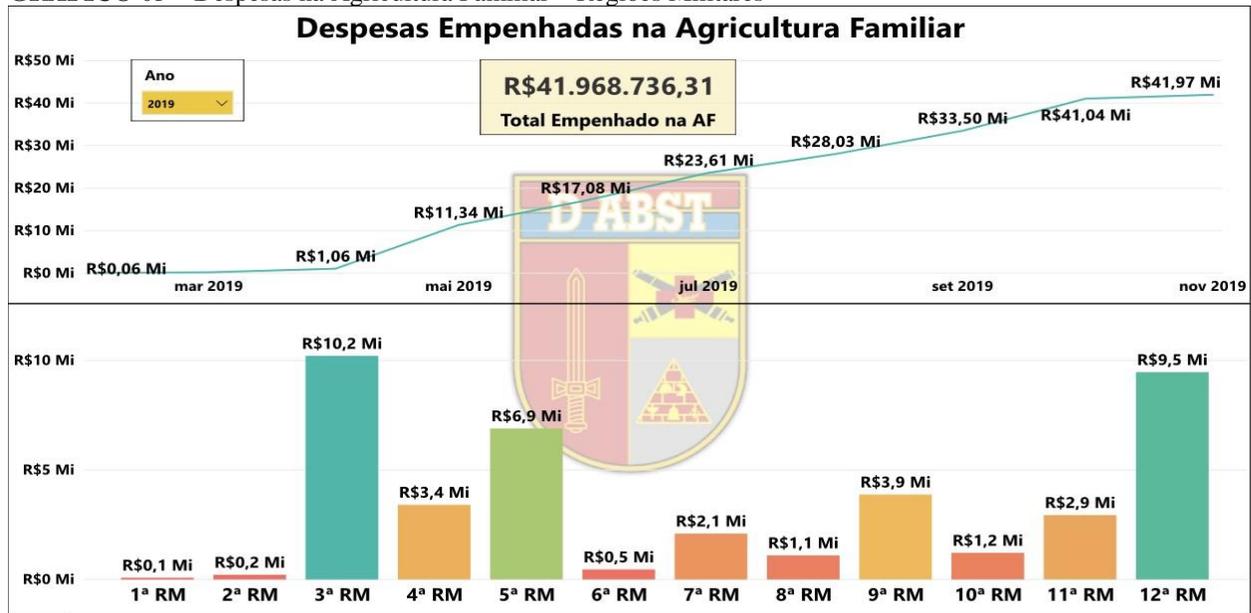
das especificações editalícias no momento da entrega dos produtos, alegando que não leram corretamente as especificações técnicas contidas. Tal fato ocasiona desperdício de tempo e traz risco às contratações planejadas, uma vez que, pode representar quebra de abastecimento, dependendo do volume de compras e do tempo de realização para nova contratação.

Destacados esses critérios, fica evidente que o Exército Brasileiro é importante vetor no desenvolvimento social e produtivo rural, na da Região Amazônia Ocidental. Para que se obtenha êxito no trabalho de melhoria desses critérios é fundamental que haja diálogo entre as OM e os EAF.

O Quadro Nr 03 confirma essa assertiva, ao apresentar planos de ação que convergem para o estreitamento do diálogo entre OM e EAF, indicando que este é um relevante centro de gravidade a ser trabalhado, além da capacitação de pessoal e melhorias das estruturas logístico-administrativas dos EAF.

A 12ª RM iniciou no ano de 2019 um processo de intensificação do contato com os EAF locais, visando otimizar a execução do PAA-CI na sua área de atuação. Conforme pode-se observar no gráfico abaixo, o qual compara o volume de compras com outras regiões militares distribuídas pelo território nacional, a iniciativa já se mostrou eficaz e a 12ª RM já ocupa o 2º maior volume de compras com a agricultura familiar, no âmbito das RM, triplicando o volume de 3 milhões, alcançado no ano de 2018:

GRÁFICO 05 – Despesas na Agricultura Familiar – Regiões Militares



Fonte: Do autor

Concluiu-se, então, que existem critérios relevantes a serem otimizados na relação entre as OM e os EAF, para a execução do PAA-CI, no âmbito da Amazônia Ocidental. Os critérios devem ser amplamente debatidos durante a aproximação entre os atores envolvidos. O diálogo é um importante instrumento de estímulo ao contato entre compradores e vendedores do PAA-CI e deve ser priorizado a todo o momento, uma vez que, os empreendimentos ainda estão conhecendo essa modalidade de compras.

Por fim, recomenda-se, para estudos futuros, a análise do relacionamento entre as OM e os EAF, na execução do PAA-CI, em outras regiões do país, visando identificar padrões

comportamentais comuns que apontem para uma participação mais ativa das OM, junto ao processo de orientação e legalização dos EAF, de forma a melhor prepará-los para participarem de chamadas públicas futuras.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R., & NOHARA, J. J. (2007). **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT**. São Paulo: Atlas.

ARAUJO, Claudiana Aparecida Leal de; TOLENTINO, Marlucia Araujo; THEOPHILO, Carlos Renato. **Realidade Organizacional das Associações Comunitárias Rurais**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON2030.pdf>>. Acesso em: 30 agosto 2019.

BATISTA, Marco Antônio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas**, Rio de Janeiro, agosto. 2012. Disponível em: <<http://www.Users/Usu%C3%A1rio/Downloads>>. Acesso em: 16 setembro 2019.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 22 dez. 1993. Disponível em: <<http://www.diariooficial-dia-3/>>. Acesso em: 23 setembro 2019.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Disponível em: <<http://www.afe-diretrizes-download.pdf>>. Acesso em: 23 agosto 2019.

BRASIL. Decreto nº 7.775, de 4 de julho de 2012. Regulamenta o art. 19 da Lei no 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o Programa de Aquisição de Alimentos, e o Capítulo III da Lei no 12.512, de 14 de outubro de 2011, e dá outras providências. Presidência da República, 2012. Disponível em: <<http://www.regulamento/decreto7775lei10696/>>. Acesso em: 13 setembro 2019.

BRASIL. Resolução nº 50, de 26 de setembro de 2012. Dispõe sobre a sistemática de funcionamento da modalidade de execução Compra Institucional, no âmbito do Programa de Aquisição de alimentos da Agricultura Familiar - PAA. Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, 2012. Disponível em: <<http://www.secretarianacionaldeseguranca>>. Acesso em: 29 agosto 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015. Estabelece, no âmbito da Administração Pública federal, o percentual mínimo destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, e dá outras providências. Presidência da República, 2015.

BRASIL. Instrução Normativa Nº 2, de 29 de março de 2018. Dispõe sobre a Compra Institucional de alimentos fornecidos por agricultores familiares e pelos demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL - MDS. Catálogo de Produtos ofertados pela Agricultura Familiar. Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, 2018.

COSTA José Marcione da; VITAL. Tales Wanderley, Programa de Aquisição de Alimentos: uma análise incremental no período de 2003 a 2016. Revista Interface. São Paulo, SP. Vol 15, nº 2, p. 5-23, jul. a dez 2018

Diretoria de Abastecimento – D Abst: Livro de Contrato de Objetivos Logísticos – COL. Disponível em: <<http://www.dabst.eb.mil.br>>. Acesso em 02 de setembro 2019.

FRÜHAUF, J.V. Rodrigues de. O Desenvolvimento de Ações Sócioprodutivas em Associações, 2014.

Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, do inglês Food and Agriculture Organization (FAO), 2014. Disponível em: <http://www.fao.org/brasil/pt>. Acesso em: 15 de AGO 2019.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, M. J. M. Muito além da subsistência: a agricultura familiar e sua produção nas mesas e na economia do país. Tecnologia & Inovação Agropecuária, São Paulo, v. 1, n.2, p. 4-6, dez. 2008.

LAZZAROTTO, Joelsio J. Associativismo rural e a sua viabilização: estudo de caso comparativo de duas associações de produtores rurais do município de Pato Branco (PR). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – Enanpad, 31, 2002, Salvador. Anais. Salvador. 2002.

LAVILLE, Jean-Louis; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Economia solidária: uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL-MDS. Disponível em: <<http://mds.gov.br>>. Acesso em 10 de agosto 2019.

MOREIRA, D. A. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

POLIT, D.F.; BECK, C.T.; HUNGLER, B.P. **Fundamentos de Pesquisa**: métodos, avaliação e utilização. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA, A.; FERREIRA, M. Gestão do conhecimento e capital social: as redes e sua importância para as empresas, Londrina, 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO (TABULAÇÃO)

TEMA: PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS – MODALIDADE COMPRA INSTITUCIONAL: A relação entre os empreendimentos da Agricultura Familiar e as Grandes Unidades do Exército Brasileiro, na Amazônia Ocidental

Projeto de pesquisa realizado por aluno do Curso de Pós-graduação em Gestão em Administração Pública do Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS/MG.

Para o preenchimento do questionário não é necessária a identificação. Ressalta-se que os dados serão tratados de maneira consolidada e não individualizada.

Desde já, agradeço por sua valiosa colaboração.

MARQUE A OPÇÃO QUE O SR.(A.) REPRESENTA E RESPONDA SOMENTE O QUESTIONÁRIO CORRESPONDENTE.

AGENTE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES	QUESTIONÁRIO Nº 1	
EMPREENHIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR	QUESTIONÁRIO Nº 2	
MEMBRO DA SECRETARIA NACIONAL DE INCLUSÃO SOCIAL E PRODUTIVA RURAL	QUESTIONÁRIO Nº 3	

QUESTIONÁRIO Nº 1

DESTINADO AOS AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

1. Sua OM costuma realizar atividades do tipo Painel, Seminário, Simpósio com os empreendimentos familiares regionais? Caso positivo, com que frequência?

Resposta:

SIM	NÃO	FREQ 1	FREQ 2	FREQ 3

2. Sua OM realizou ou realizará ao menos 1(uma) Chamada Pública de Quantitativo de Subsistência (QS) e/ou 1(uma) Chamada Pública de Quantitativo de Rancho (QR), no exercício financeiro (2019)? Caso positivo, qual(is)?

Resposta:

SIM	NÃO	QS	QR

3. Sua OM conseguiu cumprir a meta de compras no percentual de 30% (trinta por cento) em gêneros alimentícios, no último exercício financeiro (2018), em cumprimento ao Dec 8.473, de 22 de junho de 2015?

Resposta:

SIM	NÃO

4. Na sua opinião, qual seria a principal dificuldade encontrada no processo de aquisições pelo PAA-CI?

Resposta:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA

QUESTIONÁRIO Nº 2

DESTINADO AOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR

1. Na sua opinião, o que o Sr (a). melhoraria, no âmbito de seu empreendimento da agricultura familiar, visando otimizar as compras com as Organizações Militares (OMs) do Exército Brasileiro (EB), sediadas na Amazônia Ocidental?

Resposta:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA

2. Na sua opinião, qual(is) aspecto(s) poderia (m) ser melhorado (s) nas aquisições realizadas pelo Exército Brasileiro (EB), pelo PAA-CI, na Amazônia Ocidental?

Resposta:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA

QUESTIONÁRIOS Nº 3

SECRETARIA NACIONAL DE INCLUSÃO SOCIAL E PRODUTIVA RURAL

1. Na sua opinião, quais aspectos poderiam ser melhorados nas aquisições, pelo PAA-CI, na Região da Amazônia ocidental, sob a ótica dos seguintes atores:

a) Organizações Militares do Exército Brasileiro.

Resposta:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA

b) Cooperativas e Associações.

Resposta:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA