ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT NILO LOURENÇO CRUZ NETO

LICITAÇÕES CENTRALIZADAS:
OS IMPACTOS DA PRÁTICA NA PREPARAÇÃO DE UM CONTIGENTE BRASILEIRO DE FORÇA DE PAZ

Rio de Janeiro
2018

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT NILO LOURENÇO CRUZ NETO

LICITAÇÕES CENTRALIZADAS:
OS IMPACTOS DA PRÁTICA NA PREPARAÇÃO DE UM CONTINGENTE BRASILEIRO DE FORÇA DE PAZ

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Operacional.

Rio de Janeiro
2018

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMil
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)

ASSESSORIA DE PESQUISA E DOUTRINA / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Int NILO LOURENÇO CRUZ NETO**

Título: **LICITAÇÕES CENTRALIZADAS:** OS IMPACTOS DA PRÁTICA NA PREPARAÇÃO DE UM CONTINGENTE BRASILEIRO DE FORÇA DE PAZ

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____/_____/_____CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
_____ **GERSON BASTOS DE OLIVEIRA - Ten Cel** Cmt Curso e Presidente da Banca	
_____ **BRUNO WOELLNER DE SOUZA - Cap** 1º Membro	
_____ **LEONARDO DA SILVA LIMA - Cap** 2º Membro e Orientador	

_____
NILO LOURENÇO CRUZ NETO – Cap
Aluno

LICITAÇÕES CENTRALIZADAS:
OS IMPACTOS DA PRÁTICA NA PREPARAÇÃO DE UM CONTIGENTE BRASILEIRO DE FORÇA DE PAZ

Nilo Lourenço Cruz Neto[1]
Leonardo da Silva Lima[2]

RESUMO

O bom desempenho das tropas brasileiras que atuam em operações de paz internacionais é primordial à consecução dos objetivos doutrinários atinentes à projeção de poder. Para tal, é de grande importância a fase de preparação, que deve ser criteriosa e eficaz, passando pelo correto planejamento e execução das compras dos insumos que irão subsidiá-la. Diante deste cenário, o presente artigo tem como objetivo avaliar se a adoção da prática de licitações centralizadas para a aquisição de bens e serviços comuns às Organizações Militares pólos de instrução, pode impactar positivamente na preparação de um contingente brasileiro de força de paz. Baseada na aplicação deste processo no âmbito do 26º Contingente Brasileiro da Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti, a pesquisa utiliza conceitos quantitativos e exploratórios e busca, através de questionário, verificar os objetivos intermediários propostos, de forma a corroborar ou não com a compreensão decorrida da revisão de literatura. Os resultados permitem, por exemplo, mensurar o relevante grau de contribuição que o uso das "licitações centralizadas" teve para o alcance da uniformidade entre as diversas tropas envolvidas e, por fim, após a compilação dos diversos aspectos, concluir de forma afirmativa a respeito do tema estudado. Ademais, a pesquisa poderá servir como ferramenta auxiliar ao planejamento da preparação de novos contingentes, bem como para outros tipos de Operações logisticamente similares. Em anexo, é proposta solução prática alusiva ao entendimento colhido, visando nortear as ações dos diversos agentes que futuramente vierem a se encontrar envolvidos nesse tipo de trabalho.

Palavras-chave: Licitações centralizadas. Contingente brasileiro. Preparação.

ABSTRACT

The good performance of Brazilian troops operating in international peace operations is paramount to the attainment of doctrinal objectives related to the projection of power. For this, it is of great importance the preparation phase, which must be careful and efficient, going through the correct planning and execution of the purchases of the inputs that will subsidize it. Given this scenario, this article aims to evaluate whether the adoption of the centralized biddings practice for the acquisition of items common to the Military Organizations poles of instruction, can positively impact the preparation of a Brazilian contingent of peacekeepers. Based on the application of this process within the extent of the 26th Brazilian Contingent of the United Nations Mission for Stabilization of Haiti, the research uses quantitative and exploratory concepts and searches through a questionnaire to verify the proposed intermediate objectives, in order to corroborate or not with the understanding literature review. The results allow, for example, to measure the relevant level of contribution that the use of centralized bids has had for the achievement of uniformity among the various troops involved, and finally, after compiling the various aspects, to affirmatively conclude of the studied subject. In addition, the research may serve as an auxiliary tool in planning the preparation of new contingents, as well as for other types of logistically similar Operations. In the appendix, a practical solution is proposed referring to the understanding gathered, aiming to guide the actions of the various agents that will be involved in this type of work in the future.

Keywords: Centralized bids. Brazilian contigent. Preparation.

[1] Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009.

[2] Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2008. Especialista em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2017.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa se insere na área de Defesa e tem como tema principal o estudo para adoção das melhores práticas de licitações, como as centralizadas, dentro das peculiaridades de cada caso e da legislação.

Nos dias atuais, a função de compras tem assumido uma posição cada vez mais estratégica nas organizações, afastando a ótica de ser, apenas, uma atividade usual dentro de suas estruturas (MARTINS e ALT, 2000). Tal fato permite a consecução das melhores condições disponíveis no mercado, garantindo, dessa forma, o atendimento satisfatório das necessidades em termos de aquisição de materiais e/ou serviços (VIANA, 2000).

O surgimento de novas teorias nessa área (MACOHIN, 2008) resultou na integração da função compras à estratégia das empresas, passando a se relacionar com os objetivos básicos da organização, gerando ganhos e, consequentemente, uma vantagem competitiva (BENITO, 2006).

Concomitantemente com a iniciativa privada, nos últimos anos, a área de compras do setor público também foi uma das que obteve mais investimentos e tem sido tratada de forma estratégica pelos Órgãos (SANTOS et al, 2011). No âmbito da Administração Pública, a aquisição de bens e serviços é feita por meio de um procedimento chamado licitação, resumida como sendo uma sequência de atos formais, registrados em processo, com base em princípios elencados no artigo 37 da Constituição Federal, e regulados pela Lei 8.666/1993.

Dessa forma, essa pesquisa visa a resultar em aquisições mais vantajosas em diversos aspectos, ocasionando assim o pleno e satisfatório atendimento das necessidades envolvidas, como, por exemplo, as da fase de preparação de um contingente brasileiro (CONTBRAS) de força de paz, etapa de alta relevância por futuramente vir a refletir na atuação da tropa, que representará o nome do Brasil, no exterior.

1.1 Problema

Uma aplicação contemporânea da estratégia de emprego da projeção de poder é a atuação em operações de paz internacionais e um exemplo recente foi a participação brasileira na Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

Dessa forma, o bom desempenho das tropas nesse tipo de missão é primordial, tendo em vista que deve, com isso, alcançar os objetivos que a Doutrina prevê para essa estratégia de emprego. Para tal êxito, uma das fases mais importantes é a de preparação, que deve ser criteriosa e eficaz. Cabe ressaltar, ainda, que o bom desenvolvimento dessa etapa passa pelo correto planejamento e execução das aquisições de bens e serviços, pelas Organizações Militares pólos de instrução, as quais irão subsidiar os treinamentos que irão, por fim, proporcionar aos envolvidos a aptidão necessária para bem cumprir sua missão.

Assim como qualquer outro órgão da Administração Pública Federal, os processos de compras dessas Organizações Militares (OM) são via licitação, regidos pela Lei 8.666/1993 e outras legislações pertinentes. Tais dispositivos permitem fomentar os benefícios da prática centralizada, mas, por outro lado, pode haver falhas no fluxo processual de aquisição, comprometendo o pronto atendimento das demandas.

Diante dos argumentos mencionados, surge a seguinte questão central que motivou a realização deste estudo: a adoção da prática de licitações centralizadas, no processo de aquisição de bens e serviços comuns às Organizações Militares pólos de instrução pode impactar positivamente na preparação de um contingente brasileiro (CONTBRAS) de força de paz?

1.2 Objetivos

O presente artigo pretende avaliar se a adoção da prática de licitações centralizadas para a aquisição de bens e serviços comuns às Organizações Militares pólos de instrução pode impactar positivamente na preparação de um contingente brasileiro de força de paz.

Para viabilizar a consecução deste objetivo geral, foram formulados os objetivos específicos abaixo relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

a) Estabelecer, nos quesitos QUALIDADE e QUANTIDADE, se os insumos adquiridos/fornecidos para o apoio à preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH atenderam satisfatoriamente as necessidades envolvidas;

b) Verificar se as demandas inesperadas, surgidas na preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH, foram atendidas com oportunidade;

c) Apurar se as Subunidades (SU) do 26º CONTBRAS da MINUSTAH

apresentaram nivelamento de adestramento ao término da fase de instrução descentralizada, realizada no âmbito das OM pólo de instrução;

d) Mensurar o grau de contribuição que o uso das “licitações centralizadas” possa ter tido no alcance do nivelamento de adestramento das SU;

e) Identificar em que medida a fase de preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH colaborou para o bom cumprimento da missão, no ambiente operacional.

1.3 Justificativas e contribuições

No que tange à relevância do estudo, ressalta-se que, em quase sua totalidade, as unidades governamentais brasileiras concentram seus esforços na parte do ciclo de gastos denominada processo de compras (TRIDAPALLI, 2011). Logo, uma ineficiência nesse processo pode ocasionar perdas e desperdícios de um bem cada vez mais escasso, o recurso público. Além disso, Nascimento et al. (2011) alertam para a importância que o processo de aquisições tem sobre a administração e o gerenciamento público, tendo em vista que a eficiência no uso do erário está condicionada a um bom planejamento das despesas e, principalmente, que estas não extrapolem o limite fixado no orçamento.

Cabe ressaltar, ainda, que as cobranças dos órgãos jurídicos, como a Advocacia Geral da União (AGU), e dos órgãos de controle externo, como o Tribunal de contas da União (TCU), e interno, como o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx) e as Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx), têm sido cada vez mais evidentes e minuciosos na direção da eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Com o grande volume de bens e serviços adquiridos e de processos de contratações realizados pelas OM designadas como pólos de instrução, visando à preparação de um contingente brasileiro de força de paz, é primordial que haja um modelo de compras adequado e com práticas capazes de atender na plenitude seu principal cliente: a tropa em treinamento, tendo em vista que o desempenho nessa etapa refletirá diretamente em sua atuação no exterior, onde estarão representando os interesses nacionais relacionados à manutenção da paz mundial (BRASIL, 2014).

Para tal, essas práticas devem ser vantajosas em termos qualitativos e temporais, otimizando o emprego dos recursos humanos, orçamentários, logísticos e de tecnologia da informação envolvidos no processo de aquisição.

Diante desse quadro, a adoção das licitações centralizadas pelas Unidades aparenta, previamente, ser uma ferramenta que pode facilitar bastante o alcance satisfatório das finalidades apresentadas. Por consequência, o estudo da relevância de sua aplicação no âmbito da 12ª Brigada de Infantaria Leve (12ª Bda Inf L), para o aprestamento do 26º CONTBRAS da MINUSTAH, pode vir a corroborar ou não com essa perspectiva, vindo assim a ter elevada serventia no auxílio ao planejamento da preparação de novos contingentes de força de paz que o Brasil possa estar mobiliando no futuro, como também de outras missões logisticamente similares, tais como as de Cooperação e Coordenação com Agências, além de servir de pressuposto teórico para outros estudos que sigam nesta mesma linha de pesquisa.

1.4 Metodologia

Para colher subsídios que permitissem formular uma possível solução para o problema, o delineamento desta pesquisa contemplou: leitura analítica e fichamento das fontes, levantamento dos conhecimentos e experiências colhidos pelo autor quando desempenhou a função de Fiscal Administrativo de OM pólo de instrução (5º Batalhão de Infantaria Leve) na preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH, questionário, argumentação e discussão de resultados.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, principalmente, os conceitos de pesquisa **quantitativa**, pois as referências numéricas obtidas por meio dos questionários foram fundamentais para a compreensão da relevância dos impactos da prática.

Quanto ao objetivo geral, foi empregada a modalidade **exploratória**, materializada pela coleta e análise das diversas bibliografias atinentes aos assuntos envolvidos e pelo questionário para uma amostra com vivência profissional relevante sobre o assunto.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Revisão de literatura

O delineamento da pesquisa foi iniciado com a definição de termos e conceitos, a fim de viabilizar a solução do problema de pesquisa, sendo fundamentada em uma revisão de literatura do período de janeiro de 1993 a março de 2018. Essa delimitação baseou-se na necessidade de revisão e atualização dos

temas, visto que as legislações e procedimentos se encontram em constante evolução.

As fontes procuradas são de cronologia posterior ao ano 2000. Contudo, o limite anterior foi determinado almejando incluir os tópicos da Lei 8.666/93, pioneira no que diz respeito às práticas de licitações e ainda hoje em vigor, apesar das diversas adaptações e complementações. Já o limite posterior foi o mais recente possível, visto a natureza contemporânea do tema.

Foram utilizadas as palavras-chave: compras, setor público, licitações, pregão eletrônico, SRP, IRP, licitações centralizadas, licitações compartilhadas, Haiti, MINUSTAH, doutrina militar terrestre, projeção de poder, juntamente com seus correlatos em inglês, na base de dados Scielo, em sítios eletrônicos de procura na internet, nas bibliotecas da Universidade Salesiana e Universidade Teresa D´Avila, ambas em Lorena/SP, nas bibliotecas de monografias da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e do CCOPAB, sendo selecionados apenas os artigos em português e inglês. O sistema de busca foi complementado pela coleta manual de relatórios de operações e manuais de campanha do Exército Brasileiro.

a. Critério de inclusão:

- Livros, estudos qualitativos e documentos que retratam aspectos relativos à prática de licitações centralizadas;

- Estudos publicados em português ou inglês, relacionados à preparação de contingentes para missões de força de paz, em especial a MINUSTAH, e seus reflexos na atuação da tropa no ambiente operacional.

b. Critério de exclusão:

- Textos de conteúdo notoriamente ultrapassado com relação aos assuntos envolvidos no trabalho, bem como com métodos de pesquisa de difícil definição ou demasiadamente implícitos;

- Textos de autores notadamente tendenciosos ou desprovidos de embasamento empírico;

- Estudos cujo foco central seja relacionado estritamente à atuação na MINUSTAH, com finalidade distinta da correlação junto à fase de preparação.

2.2 Coleta de dados

Na sequência do aprofundamento teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados por meio de questionário.

A amplitude do universo foi estimada a partir do efetivo de oficiais e sargentos que exerceram as funções de comando nas Subunidades de Fuzileiros do 26º CONTBRAS da MINUSTAH. O estudo foi limitado particularmente a militares do Exército Brasileiro (EB), sendo aos oficiais oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras e às praças oriundas da Escola de Sargentos das Armas, devido à sua formação mais completa e especialização para o comando das frações, nos respectivos níveis, tendo assim condições de estabelecer de forma mais precisa a correlação entre os conceitos: o apoio à fase de preparação como fator contribuinte para o êxito da mesma e seus reflexos na atuação no ambiente operacional.

Dessa forma, utilizando-se dados obtidos nos relatórios das operações e em consultas ao CCOPAB e à 12ª Bda Inf L (Amv), a população a ser estudada foi estimada em 48 militares. A fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se atingir uma amostra significativa, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 95% e erro amostral de 5%. Nesse sentido, a amostra dimensionada como ideal (n_{ideal}) foi de 43.

Apesar das funções mencionadas serem comumente exercidas por oficiais intermediários (Capitães), oficiais subalternos (Tenentes) e praças (1º Sargentos, 2º Sargentos e 3º Sargentos), a amostra contemplou também oficiais superiores (Majores), já que alguns foram promovidos desde sua participação na missão supracitada. Dessa feita, foram distribuídos questionários para 48 militares do EB.

O efetivo acima foi obtido considerando como N o valor de 48 militares, 109,3% da amostra ideal prevista.

A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu de forma indireta (formulário eletrônico divulgado via e-mail) para os 48 militares que atendiam os requisitos. Foram obtidas 46 respostas (106,98% de n_{ideal} e 95,83% dos questionários enviados), tendo havido a necessidade de invalidar uma por preenchimento incorreto.

A partir do n_{ideal} (43), depreende-se que o tamanho amostral obtido (n=45) foi superior ao desejado para o tamanho populacional dos integrantes da amostra, reforçando a relevância desta pesquisa, haja vista a especialização da mesma.

Foi realizado um pré–teste com 2 oficiais subalternos e 1 praça do 5º Batalhão de Infantaria Leve (5º BIL), que atendiam aos pré-requisitos para integrar a amostra proposta no estudo, com a finalidade de identificar possíveis falhas no instrumento de coleta de dados. Ao final do pré-teste, não foram observados erros

que justificassem alterações no questionário e, portanto, seguiram-se os demais de forma idêntica.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A principal indução promovida pela revisão da literatura foi o ateste das vantagens decorrentes da realização de somente um processo licitatório para o mesmo objeto: economias de escala e de processo (financeira e temporal), maior poder de negociação para com os licitantes, melhor gestão dos estoques e maior uniformidade dos itens fornecidos, além da possibilidade de divisão dos trabalhos entre os interessados, que podem se revezar na condição de Gerenciadores.

Com relação ao instrumento de coleta de dados, a título de identificação, visando à confirmação do conhecimento de causa dos participantes, foi de caráter obrigatório o preenchimento do Posto/Graduação atual dos mesmos, e qual função exerceram no 26º CONTBRAS da MINUSTAH. A tabela a seguir apresenta o resultado obtido:

TABELA 1 – Identificação dos militares participantes do questionário

	Amostra		
Posto/Graduação	Função	Valor absoluto	Percentual
Major (Maj)	Cmt SU Fuz Paz	01	2,22%
Capitão (Cap)	Cmt SU Fuz Paz	02	4,44%
Tenente (Ten)	Cmt Pel/SU Fuz Paz	09	20,00%
Sgt (Sgt)	Adj Pel/SU Fuz Paz	08	17,78%
	Cmt GC/Pel/SU Fuz Paz	25	55,56%
TOTAL		45	100,0%

Fonte: O autor

No que diz respeito à função desempenhada, o Major e os Capitães exerceram a de Comandante de Subunidade de Fuzileiros de Paz (Cmt SU Fuz Paz) e os Tenentes, a de Comandante de Pelotão de Subunidade de Fuzileiros de Paz (Cmt Pel/SU Fuz Paz). Com relação às praças, 8 foram Adjuntos de Pelotão de Subunidade de Fuzileiros de Paz (Adj Pel/SU Fuz Paz) e os outros 25, Comandantes de Grupo de Combate de Pelotão de Subunidade de Fuzileiros de Paz (Cmt GC/Pel/SU Fuz Paz). Assim, pôde ser validada a especialização da amostra, que se mostrou devidamente capacitada para responder aos itens subseqüentes.

Os primeiros questionamentos procuraram estabelecer, nos quesitos

qualidade e quantidade, se os insumos adquiridos/fornecidos para o apoio à preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH atenderam satisfatoriamente as necessidades envolvidas. Nesse rol, foi pedido para que os participantes considerassem absolutamente tudo, desde os materiais usuais, como os de expediente, limpeza e informática, passando pelos equipamentos individuais e fardamentos, chegando até os serviços mais complexos como, por exemplo, o de ensino dos idiomas inglês, francês e "creole". Para isso, foram levantadas cinco opções de avaliação para cada indagação.

TABELA 2 – Avaliação da amostra, em valores absolutos, do grau de atendimento às suas necessidades, relativo à QUALIDADE e QUANTIDADE dos insumos fornecidos para o apoio às instruções, durante a fase de preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH

	Amostra			
Avaliação	Quesito Qualidade	Percentual	Quesito Quantidade	Percentual
Atendeu plenamente	20	44,44%	18	40,00%
Atendeu em grande parte	19	42,22%	22	48,89%
Atendeu parcialmente	04	8,89%	03	6,66%
Atendeu minimamente	02	4,45%	02	4,45%
Não atendeu	00	0,00%	00	00,0%
TOTAL	45	100,0%	45	100,0%

Fonte: O autor

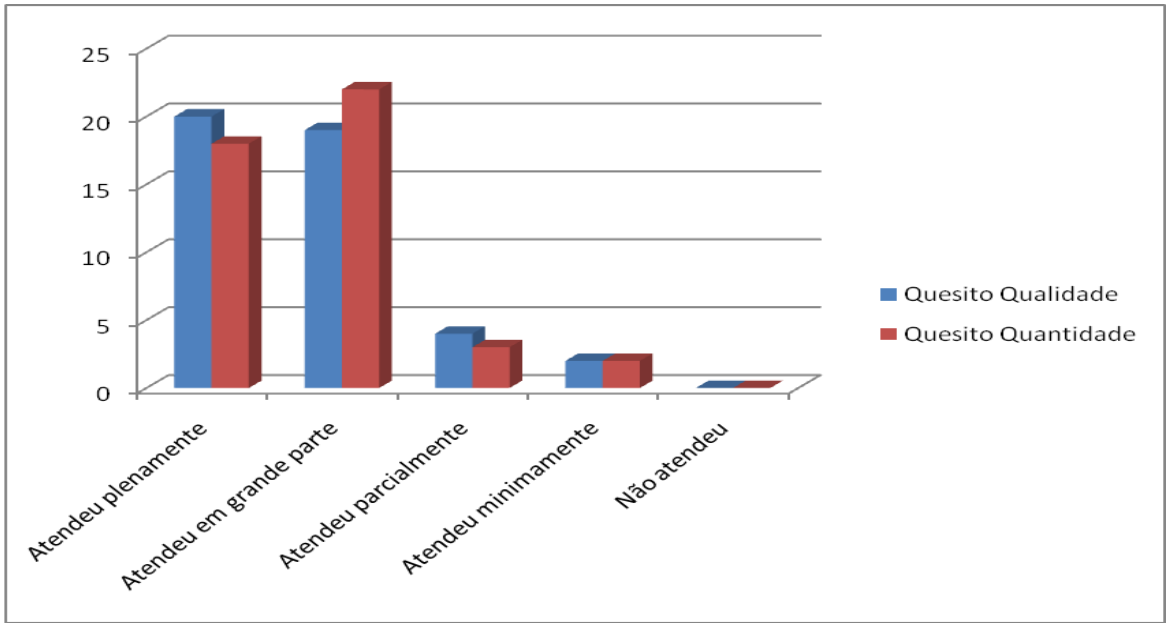

GRÁFICO 1– Avaliação da amostra, em valores absolutos, do grau de atendimento às suas necessidades, relativo à QUALIDADE e QUANTIDADE dos insumos fornecidos para o apoio às instruções, durante a fase de preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH

Fonte: O autor

Em ambos os aspectos, a grande maioria afirmou que os referidos insumos atenderam plenamente (44,44% e 40,00%) ou em grande parte (42,22% e 48,89%) às necessidades. Poucos foram os que acreditaram que houve assistência parcial (8,89% e 6,66%) ou mínima (4,45% e 6,45%) e nenhum julgou esta como inexistente (0,00% e 0,00%).

Dessa forma, é cabível estabelecer que, nos quesitos qualidade e quantidade, os itens fornecidos para o suporte à preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH atenderam satisfatoriamente às demandas envolvidas.

Baseado na premissa de que, por mais minucioso que seja o planejamento inicial, é comum que, pela peculiaridade do tipo de missão para a qual esteja se adestrando, surjam demandas inesperadas no que diz respeito ao apoio de algum material ou serviço necessário ao bom prosseguimento dos trabalhos, em um segundo momento buscou-se verificar justamente se estas foram atendidas oportunamente, no âmbito do evento em estudo. Foram obtidos os seguintes resultados:

TABELA 3 – Avaliação da amostra, em valores absolutos, sobre a oportunidade ao atendimento das demandas inesperadas, surgidas durante a fase de preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH

Avaliação	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
Todas as demandas inesperadas foram atendidas com muita rapidez, facilitando o bom andamento dos trabalhos	14	31,11%
As demandas inesperadas foram atendidas com a rapidez suficiente para não causar óbices aos trabalhos.	25	55,56%
Algumas demandas inesperadas deixaram de ser atendidas no tempo necessário, causando pequenos óbices aos trabalhos.	03	6,67%
A maioria das demandas inesperadas não foi atendida, prejudicando bastante os trabalhos.	01	2,22%
Não existiram demandas	02	4,44%

inesperadas de grande vulto, cuja falta de atendimento com rapidez prejudicasse os trabalhos.		
TOTAL	45	100,0%

Fonte: O autor

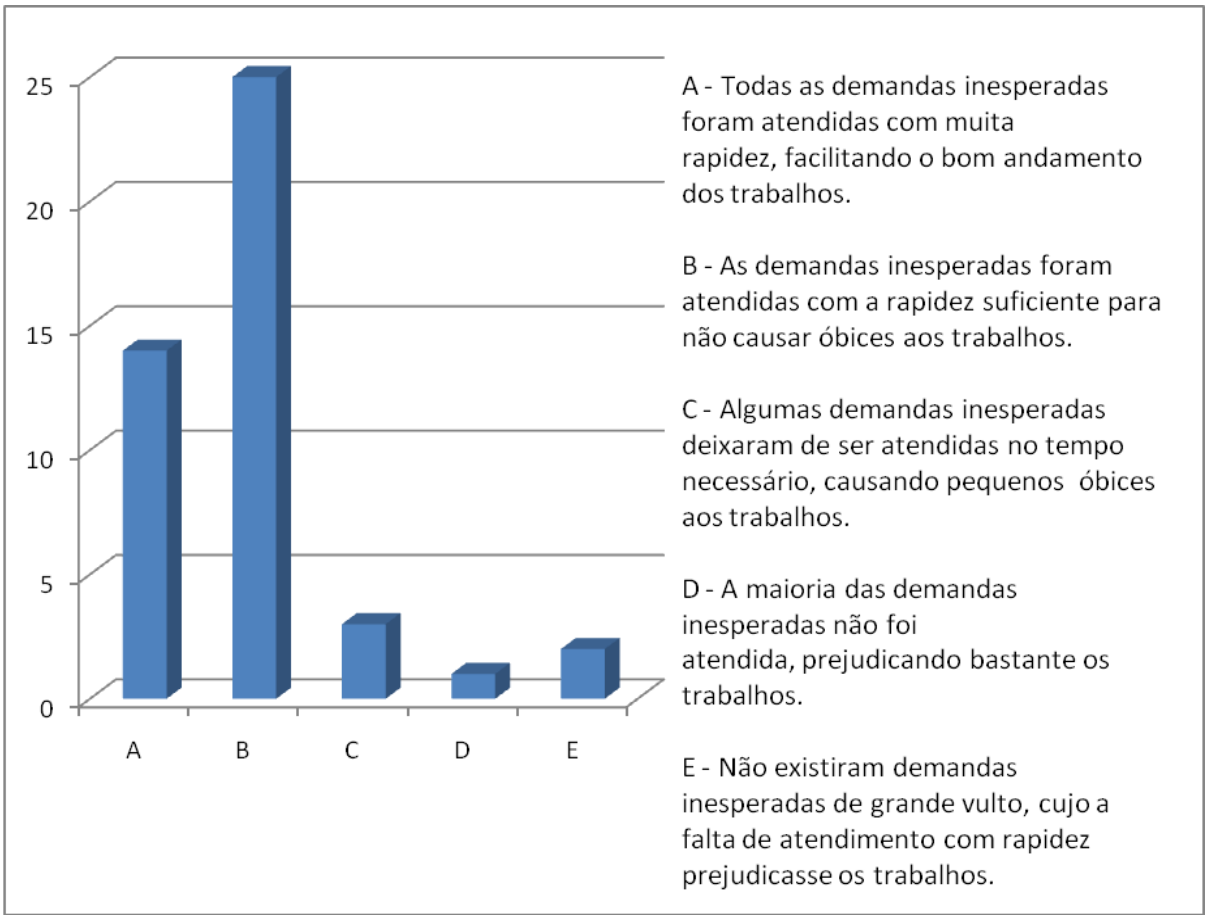

GRÁFICO 2 – Avaliação da amostra, em valores absolutos, sobre a oportunidade ao atendimento das demandas inesperadas, surgidas durante a fase de preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH

Fonte: O autor

Grande parcela da amostra avaliou que as urgências foram atendidas, no mínimo, com a rapidez suficiente para não causar óbices aos trabalhos (55,56%) ou com muita ligeirice (31,11%), o que pode ser considerado bastante adequado, tendo em vista que a soma das opiniões negativas (que não houve oportunidade em algumas ou em todas as situações abordadas) não chega a 14% do total.

Diante do exposto, resta verificado que as demandas extraordinárias foram em geral sanadas satisfatoriamente, não prejudicando, mas, por outro lado, em alguns casos, facilitando os trabalhos de preparação.

Conforme contido nos diversos documentos relativos à missão, a fase de preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH se iniciou de forma descentralizada,

com cada Subunidade se adestrando na sede das respectivas OM pólos de instrução (Osasco/SP, Lorena/SP e Caçapava/SP), culminando, no último mês, com uma fase centralizada final nas instalações do Forte Ipiranga, sede da 12ª Bda Inf L (Amv) em Caçapava/SP. Visto que os diversos insumos de apoio às instruções, no primeiro momento, também foram adquiridos através da prática de licitações compartilhadas entre as Unidades encarregadas, apurou-se a respeito do nivelamento de adestramento entre as mesmas, por ocasião do término deste período, quando da apresentação para a etapa conjunta.

TABELA 4 – Avaliação da amostra, em valores absolutos, sobre o nível de adestramento das tropas ao término da fase de preparação descentralizada das SU do 26º CONTBRAS da MINUSTAH, nas Unidades pólos de instrução, quando do início da fase centralizada em Caçapava/SP

Avaliação	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
Todas as SU apresentaram adestramentos plenamente nivelados, havendo total homogeneidade de conhecimento, facilitando, assim, os trabalhos da fase final de preparação.	29	64,44%
As SU apresentaram, em grande parte, nivelamento de adestramento, sem que nenhuma tivesse prejuízos em relação à outra(s), não causando óbices à fase final de preparação.	11	24,44%
As SU apresentaram parcial nivelamento de adestramento, havendo pequena discrepância entre tropas, causando esporádicos óbices à fase final de preparação.	03	6,68%
As SU apresentaram mínimo nivelamento de adestramento, havendo discrepância entre tropas, causando óbices à fase final de preparação.	02	4,44%
As SU apresentaram total desnivelamento de adestramento, havendo enorme discrepância entre as tropas, causando sérios	00	0,00%

óbices à fase final de preparação.		
TOTAL	45	100,0%

Fonte: O autor

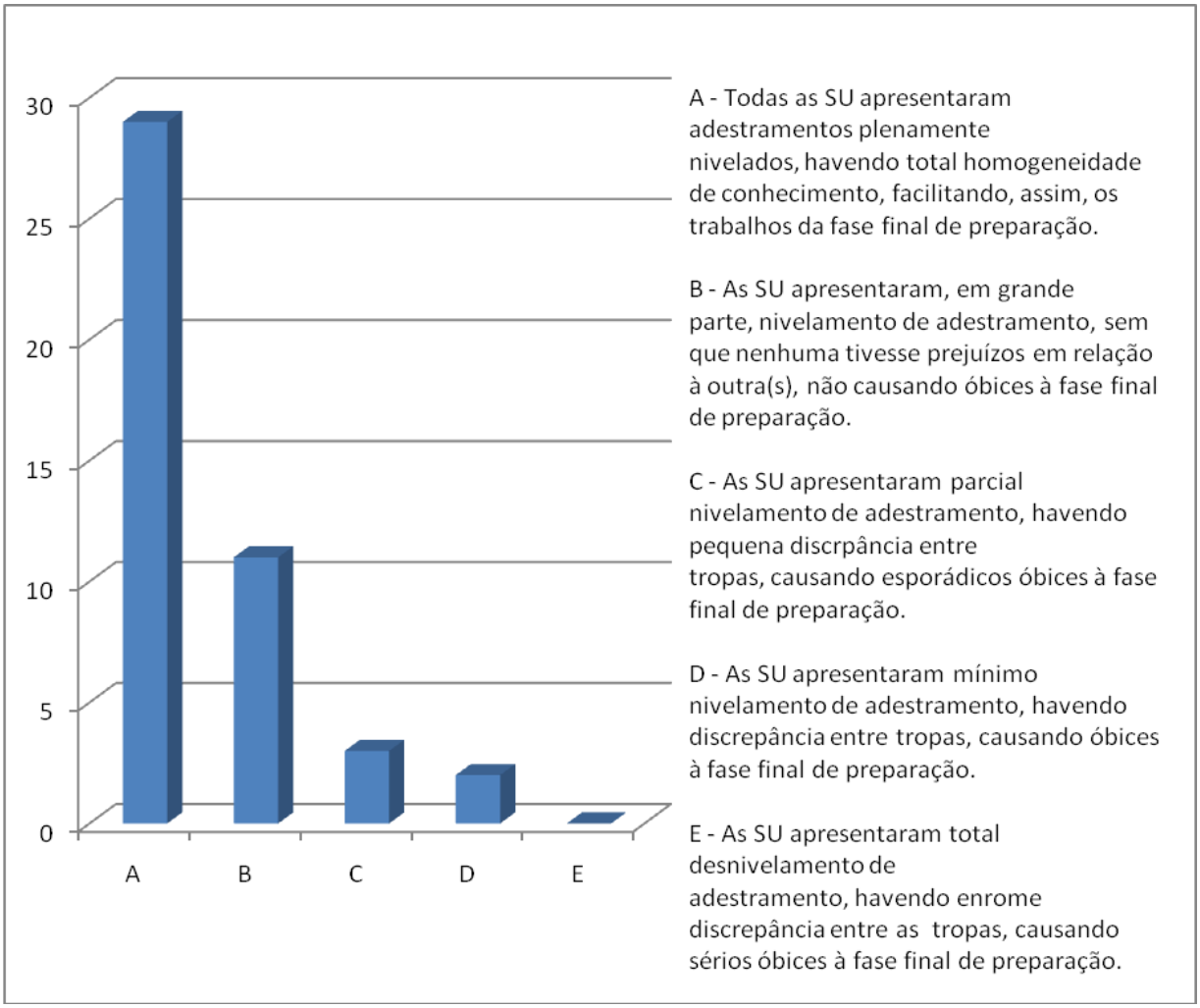

GRÁFICO 3 – Avaliação da amostra, em valores absolutos, sobre o nível de adestramento das tropas ao término da fase de preparação descentralizada das SU do 26º CONTBRAS da MINUSTAH, nas Unidades pólos de instrução, quando do início da fase centralizada em Caçapava/SP

Fonte: O autor

Notadamente, a maioria dos questionados acredita que as SU apresentaram adestramentos plenamente ou em grande parte nivelados (64,44% e 24,44%), tendo existido homogeneidade de conhecimento, e que isso facilitou os trabalhos na etapa seguinte. Uma pequena parcela julgou este aspecto como parcial ou mínimo (6,68% e 4,44%) e ninguém afirmou ter ocorrido total desnivelamento.

Tais dados corroboram a idéia de que a similitude evidenciada em muito colaborou com o êxito dos trabalhos de preparação, bem como que uma de suas causas foi o apoio satisfatório proporcionado pelos itens fornecidos. Isto posto, fez-se útil mensurar o grau de contribuição que teve, ao alcance desse quadro, a prática

das licitações centralizadas na compra desses elementos. Salienta-se que, na introdução do instrumento de coleta, foi conceituada a ação em questão, de forma a padronizar conhecimentos.

TABELA 5 – Julgamento da amostra, em valores absolutos, acerca do grau de contribuição que a prática das licitações centralizadas para aquisição dos diversos insumos de apoio à fase de preparação nas OM pólo de instrução, teve para o alcance do nivelamento de adestramento entre as SU do 26º CONTBRAS da MINUSTAH

Avaliação	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
Contribuiu plenamente ou em grande parte	35	77,78%
Contribuiu parcialmente	07	15,56%
Contribuiu minimamente	01	2,22%
Não contribuiu	01	2,22%
Não houve nivelamento	01	2,22%
TOTAL	45	100,0%

Fonte: O autor

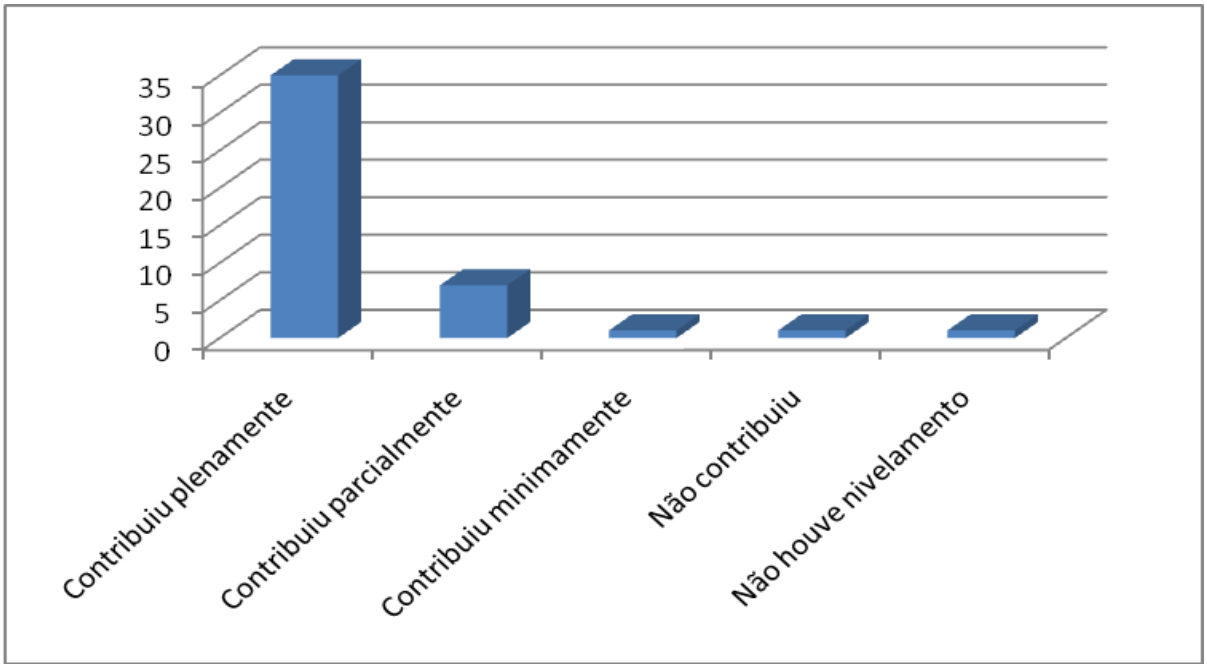

GRÁFICO 4 – Julgamento da amostra, em valores absolutos, acerca do grau de contribuição que a prática das licitações centralizadas para aquisição dos diversos insumos de apoio à fase de preparação nas OM pólo de instrução, teve para o alcance do nivelamento de adestramento entre as SU do 26º CONTBRAS da MINUSTAH

Fonte: O autor

O resultado acima exposto claramente mostra que, no julgamento de grande parcela da amostra (77,78%), o compartilhamento de processos licitatórios contribuiu de forma plena à consecução do objetivo mencionado.

Por fim, como forma de identificar, a título de valoração, em que medida a

fase de preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH colaborou para o bom cumprimento da missão no ambiente operacional, solicitou-se aos questionados a atribuição de um grau a este aspecto, numa escala numérica crescente.

TABELA 6 – Grau de colaboração, atribuído pela amostra, que a fase de preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH teve para o bom cumprimento da missão no ambiente operacional

Avaliação	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
0	00	0,00%
1-3	00	0,00%
4-6	02	4,44%
7-9	28	62,22%
10	15	33,34%
TOTAL	45	100,0%

Fonte: O autor

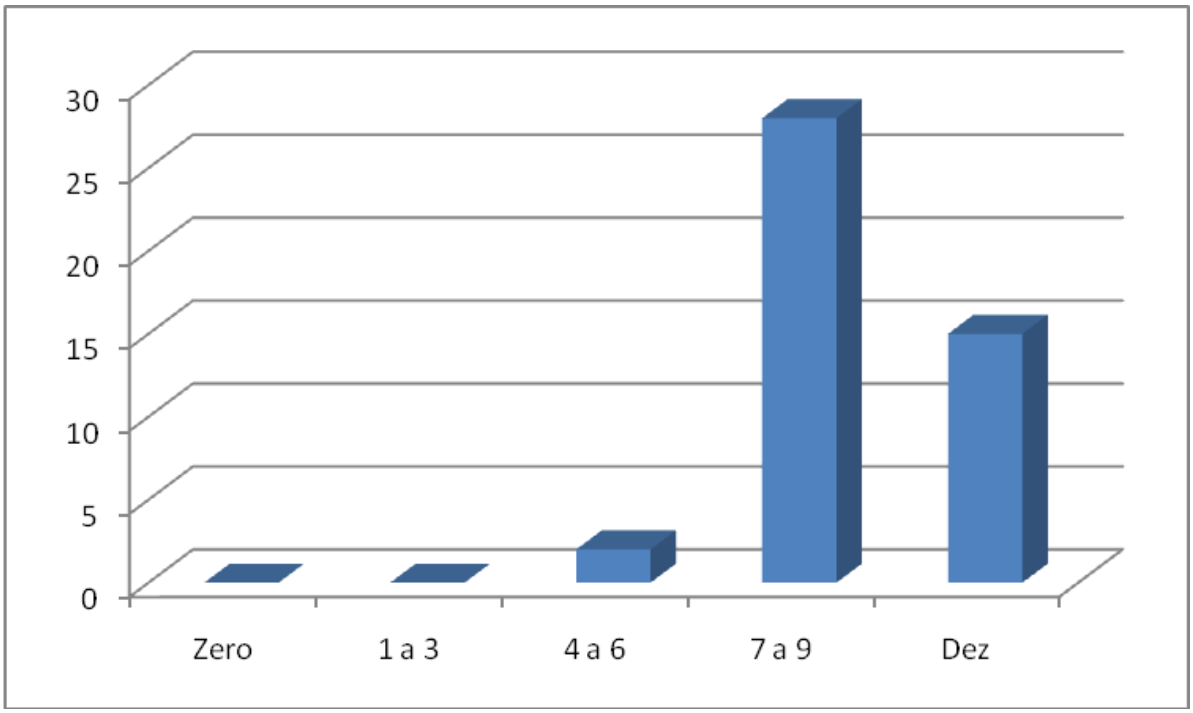

GRÁFICO 5 – Grau de colaboração, atribuído pela amostra, que a fase de preparação do 26º CONTBRAS da MINUSTAH teve para o bom cumprimento da missão no ambiente operacional

Fonte: O autor

Tal assertiva reflete que mais de 95% do efetivo de Comandantes envolvidos se sentiu devidamente preparado para a missão, visto o elevado número de graus acima de 7, e que estes concordam que a etapa preliminar foi de suma importância para seu bom desempenho em solo haitiano.

Em um último momento, almejando verificar, criticamente, a opinião dos participantes a respeito do tema, foi disponibilizado um espaço para considerações sobre o estudo. Contudo, não houve nenhum registro relevante.

4 CONCLUSÃO

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início deste trabalho, conclui-se que a presente investigação atendeu ao pretendido, ampliando e difundindo os conhecimentos acerca da prática de licitações centralizadas no âmbito das aquisições de bens e serviços comuns, ao avaliar se a adoção da mesma impactou positivamente na preparação de um contingente brasileiro de força de paz, o 26º da MINUSTAH.

A revisão de literatura possibilitou atestar que a realização de apenas um certame licitatório do mesmo objeto, categorizando as necessidades, resulta em vantagens como as economias de escala e de processo (financeira e temporal), maior poder de negociação junto aos fornecedores, melhor gestão de estoques e o fornecimento de itens mais uniformes. Além disso, oferece uma alternativa de divisão de trabalho entre os interessados, que podem proceder a um revezamento de Órgãos Gerenciadores. Desta forma, quando estes possuem intuitos semelhantes, como no caso das OM pólo de instrução para com a aquisição dos insumos de apoio à preparação de um CONTBRAS de força de paz, chega-se ao entendimento que este compartilhamento se apresenta como uma ferramenta bastante útil e benéfica.

Assim, tendo a ciência que esta prática foi utilizada no âmbito do adestramento do 26º CONTBRAS da MINUSTAH, sob responsabilidade das Unidades da 12ª Bda Inf L (Amv), buscou-se, através do questionário, verificar os diversos objetivos intermediários estabelecidos, de forma a corroborar ou não com a compreensão decorrida da revisão de literatura.

Destarte, a compilação dos dados permitiu: estabelecer que nos quesitos qualidade e quantidade, os insumos adquiridos/fornecidos para a etapa estudada atenderam satisfatoriamente as necessidades envolvidas; verificar que as demandas repentinas foram sanadas com oportunidade; apurar que as SU da tropa em questão apresentaram adestramento nivelado por ocasião da reunião para a parte centralizada do treinamento; mensurar que o uso das “licitações centralizadas” teve grau de contribuição relevante para o alcance dessa uniformidade e; identificar que a

fase de preparação analisada colaborou substancialmente para o bom cumprimento da missão, no ambiente operacional.

Portanto, após a convergência dos resultados encontrados, conclui-se que a adoção da prática de licitações centralizadas para a aquisição de bens e serviços comuns às Organizações Militares pólos de instrução pode impactar positivamente na preparação de um contingente brasileiro de força de paz, como refletido no caso do 26º da MINUSTAH.

Ademais, a pesquisa poderá servir como ferramenta auxiliar ao planejamento da preparação de novos contingentes que possam ser mobiliados no futuro e a serventia de seu conteúdo não se restringirá apenas a este tipo de missão, mas também, pela similaridade logística, às de Cooperação e Coordenação com Agências. Dessa forma, sugere-se que seja estudada a viabilidade da elaboração de algum tipo de cartilha ou procedimento operacional padrão, pelos Órgãos competentes, nos moldes das “Orientações aos Agentes da Administração” da Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO) ou do “Contrato de Objetivos Logísticos” do Comando Logístico (COLOG) que, fruto de lições aprendidas, aborde os procedimentos relativos ao assunto estudado, de forma a padronizar e nortear as ações, como, por exemplo, a aplicação do compartilhamento das licitações, dos diversos agentes que se encontrarem envolvidos nesse tipo de trabalho.

Recomenda-se, por fim, a quem desejar conhecimento mais vasto sobre o tema, um estudo de abrangência maior se aplicando, por exemplo, outros tipos de pesquisas de campo como entrevistas e grupos focais, visando maior precisão e aprofundamento do assunto.

REFERÊNCIAS

AXELSSON, B.;ROZEMEIJER, F.; WYNSTRA, F. **Developing sourcing capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management**. England: John Willey & Sons Ltd., 2005.

BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

BENITO, J. G. Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. **Universia Business Review,** n. 12, quarto trimestre, pp. 10-21, 2006.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Senado Federal**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 16 mar. 2018.

_____. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1º jun. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 16 mar. 2018.

_____. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art.15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 2013. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 jan. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. Decreto nº 8.250, de 23 de maio de 2014. Altera o Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 mai. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Decreto/D8250.htm>. Acesso em: 18 mar. 2018.

_____. Defesa inicia preparação de contingente que assumirá a Minustah. **Defesa e Segurança**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/defesa-e-seguranca/2014/07/defesa-inicia-preparacao-de-contingente-que-assumira-a-minustah>. Acesso em 15 mar. 2018.

_____. Exército Brasileiro. **EB20-MF-10.102:** Doutrina Militar Terrestre. 1. ed. Brasília, DF, 2014.

_____. 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, 22 jul. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em 14 mar. 2018.

_____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 18 mar. 2018.

_____. Ministério da Defesa. **Militares brasileiros que vão integrar missão de paz no Haiti realizam treinamento.** Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/noticias/19428-militares-brasileiros-que-vao-integrar-missao-de-paz-no-haiti-realizam-treinamento>. Acesso em 16 mar. 2018.

_____. Ministério da Defesa. O Brasil na Minustah (Haiti). **Relações Internacionais**. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/relacoes-internacionais/missoes-de-paz/o-brasil-na-minustah-haiti>. Acesso em 15 mar. 2018.

_____. Ministério das Relações Exteriores. Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti. **Política Externa**. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/paz-e-seguranca internacionais/142-minustah>. Acesso em 15 mar. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Intenção de Registro de Preços – IRP:** Manual do Gerenciador. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/manuais/manual_irp-1.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2018.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, M. A.P. **Administração de Materiais.** São Paulo: Atlas, 1996.

GELDERMAN, C. J. & VAN WEELE, A. J. Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. **The Journal of Supply Chain Management,** Vol. 45, No. 3, p. 19-28, 2005.

HEINRITZ, S.F.; FARREL, P. V. **Compras: Princípios e aplicações**; tradução de Augusto Reis. São Paulo, Atlas, p. 35, 1994.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos** – 16. Ed. São Paulo: Dialética, 2014.

MACOHIN, G. A. **Compras, contratações e Terceirizações.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 124p., 2008.

MAGALHÃES, J. D. **A Intenção de Registro de Preços (IRP) no comprasnet**: Uma ferramenta de excelência na gestão pública. Por que não utilizá-la? Disponível em:<http://jacoby.pro.br/novo/uploads/registro_de_pre_os/juris/inten_o_de_registro_de_pre_os_irp_no_comprasnet/autoria_do_dr_josevan_duarte_magalh_es.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2018.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

NASCIMENTO, G. F.; GOMES, E. B. F.; BECALLI, A. M.; SOUZA, S.; CORCETTI, E. A qualidade dos produtos adquiridos por pregão eletrônico e a sua relação com a sala de aula no Ccaufes. **Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, RJ, 2011.

NEVES, E. B.; DOMINGUES, C. A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal, 2007.

SANTOS, F. F; PINTO, A. R. S.; GOMES, L. M. A; SILVA, R. L.; DAMIANI, J. H. S. Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, Vol. 2, n. 1, p 69-87, jan./jun. 2011.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro: Vol. 45, n.2, p. 401-33, 2011.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: Um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, p. 43, 2000.

ZYLBERMAN, M. **A gestão de compras públicas dos estados brasileiros: A experiência do Rio de Janeiro com a opção pela descentralização.** Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro,71p.,2015.

ANEXO I

PROPOSTA DE SOLUÇÕES PRÁTICAS

1 INTRODUÇÃO

O presente relatório é parte integrante do Artigo Científico do Cap Int Nilo Lourenço Cruz Neto, cujo tema é "**Licitações Centralizadas:** os impactos da prática na preparação de um contingente brasileiro de força de paz".

O propósito desse relatório é levantar soluções práticas visando à aplicação do uso das licitações compartilhadas na aquisição dos insumos de apoio à fase de preparação de novos efetivos de Operações de Pacificação sob a égide da ONU que possam ser mobiliados no futuro, bem como de missões logisticamente similares, como as de Cooperação e Coordenação com Agências.

2 OBSERVAÇÕES REALIZADAS E SOLUÇÕES PROPOSTAS

2.1. Observações realizadas

Foi verificado que adoção da prática de licitações centralizadas, para a aquisição de bens e serviços comuns às Organizações Militares pólos de instrução, pode impactar positivamente na preparação de um contingente brasileiro de força de paz, como refletido no caso do 26º da MINUSTAH.

2.2 Solução prática

Seja estudada a viabilidade da elaboração de algum tipo de cartilha ou procedimento operacional padrão, pelos Órgãos competentes, nos moldes das "Orientações aos Agentes da Administração" da Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO) ou do "Contrato de Objetivos Logísticos" do Comando Logístico (COLOG) que, fruto de lições aprendidas, aborde os procedimentos relativos ao assunto estudado, de forma a padronizar e nortear as ações, como, por exemplo, a aplicação do compartilhamento das licitações, dos diversos agentes que se encontrarem envolvidos nesse tipo de trabalho.