ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)

Welerson Novoa Moraes

PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS DE INTENDÊNCIA: procedimentos para a melhoria da qualidade do material de uso na AMAN.

Resende
2018

Welerson Novoa Moraes

PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS DE INTENDÊNCIA: procedimentos para a melhoria da qualidade do material de uso na AMAN.

Projeto de Pesquisa apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Militares, sob a orientação do Capitão Int Igor Fernandes Vianna.

_____

Igor Fernandes Vianna - Cap Int

Orientador

Resende

2018

Welerson Novoa Moraes

PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS DE INTENDÊNCIA: procedimentos para a melhoria da qualidade do material de uso na AMAN.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos requisitos para a Conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Militares, sob a orientação do Capitão Int Igor Fernandes Vianna.

COMISSÃO AVALIADORA

_____

Igor Fernandes Vianna - Cap Int - Orientador

_____

_____

Resende

2018

AGRADECIMENTOS

Ao Cap Int Vianna pela colaboração, sugestões e ensinamentos transmitidos. Ao Ten Messor, almoxarife da AMAN, pelo auxilio e entrevista concedida para confecção do trabalho. A todos que tenham disponibilizado materiais para a realização desta pesquisa.

RESUMO

MORAES, Welerson Novoa. **PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS DE INTENDÊNCIA: procedimentos para a melhoria da qualidade do material de uso na AMAN.** Resende: AMAN, 2018. Monografia.

O trabalho tratará do assunto Processo de aquisição de materiais de intendência: procedimentos para a melhoria da qualidade do material de uso na AMAN. Devido a atual conjuntura econômica do país, é necessário que o administrador público esteja apto a realizar as melhores aquisições. Por isso, o objetivo do trabalho está relacionado com as dificuldades encontradas pelo oficial responsável no momento da escolha de um material de melhor qualidade, e como este oficial pode solucionar essas dificuldades, por meio de novos procedimentos ou o aperfeiçoamento dos métodos já utilizados para a obtenção do melhor produto, seguindo as legislações vigentes. As leis mais abordadas serão a 8.666/93, a 10.520, outras pertinentes a processos licitatórios e livros sobre direitos administrativos. Foram realizadas consultas bibliográficas e uma pesquisa exploratória para melhor compreensão do assunto e obtenção de dados para estudo. Por fim foi realizada uma conclusão sobre o assunto.

Palavras-chave: aquisição, administrador, material, leis.

ABSTRACT

MORAES, Welerson Novoa. **ACQUISITION STEWARDSHIP MATERIALS: procedures for improving the quality of the material to use in AMAN**. Resende: AMAN, 2018. Monograph.

The work treats the subject acquisition Stewardship materials: procedures for improving the quality of the material to use in Aman. Due to the current economic situation of the country, the public administrator is able to perform the best acquisitions. Therefore, the objective of this work is related to the difficulties encountered by the officer in charge at the time of choosing a higher quality material, and as this officer can work around these difficulties, through new procedures or the improvement in the methods used to obtain the best product by following the laws in force. Most laws covered will be the 8,666/93, 10,520, other relevant bidding processes and books on administrative rights. Bibliographical consultations and an exploratory research for better understanding of the subject and obtaining data for study. Finally a conclusion on the subject.

Keywords: acquisition, administrator, material, laws.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO _____ **7**

2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO _____ **10**

2.1 Revisão da literatura e antecedentes do problema _____ **10**

2.1.1 ***Histórico*** _____ **11**

2.1.2 ***Leis e Normas*** _____ **12**

2.1.2.1 *Lei 8.666/93* _____ **12**

2.1.2.2 *Lei 10.520* _____ **13**

2.1.3 ***Fases do Processo Licitatório*** _____ **14**

2.2 REFERENCIAL METODOLÓGICO _____ **16**

3. RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS _____ **18**

4. CONCLUSÃO _____ **25**

5. REFERÊNCIAS _____ **26**

APÊNDICE

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa a ser realizada tratará do assunto PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS DE INTENDÊNCIA: procedimentos para a melhoria da qualidade do material de uso na AMAN. Esse assunto é de extrema relevância nos dias atuais, visto que a atual conjuntura econômica do país requer que o administrador público esteja apto a realizar as melhores aquisições.

Seu estudo é relevante para o meio militar, uma vez que deve ser buscada à melhor maneira da utilização dos recursos financeiros para uma aquisição de um material de melhor qualidade, pois diante da escassez de recursos, é fundamental usar as verbas da forma mais proveitosa possível.

A presente pesquisa busca tratar do tema sob a perspectiva de como encarregado do setor de aquisição pode melhorar a qualidade do material adquirido pela AMAN, utilizando corretamente os recursos disponíveis e seguindo as normas vigentes no que tange a administração pública.

Delimitamos o nosso foco de pesquisa na logística do Exército Brasileiro. Esta está dividida em classes de suprimento e o material de intendência no qual o trabalho fará referência são aqueles englobados em classe II, que segundo o manual EB20-MC-10.204-Logistica (2014, p.31), está assim definido “Intendência, englobando fardamento, equipamento, móveis, utensílios, material de acampamento, material de expediente, material de escritório e publicações. Inclui vestuário específico para Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear (DQBRN)”. Dentre esses assuntos envolvidos em classe II, o trabalho buscará dar ênfase naqueles que são disponibilizados, pelo almoxarifado e pela reserva de material da AMAN, para o cadete.

Faz-se necessário definirmos alguns conceitos que entendemos como fundamentais para o desenvolvimento do assunto. Para Rafael Carvalho Rezende Oliveira (2015, p.1): “Licitação é o processo administrativo utilizado pela Administração Pública e pelas demais pessoas indicadas pela lei com o objetivo de selecionar a melhor proposta, por meio de critérios objetivos e impessoais, para celebração de contratos”.

O Exército Brasileiro, em seus processos licitatórios, utiliza na sua grande maioria o pregão na forma eletrônica para as aquisições. Segundo Marçal Justen Filho (2000, p.10), configurar o pregão como modalidade licitatória significa:

> Configurar o pregão como uma modalidade licitatória significa adotar um novo procedimento para seleção da proposta mais vantajosa, com observância do

> princípio da isonomia. Uma modalidade de licitação consiste em um procedimento ordenado segundo certos princípios e finalidades. O que diferencia uma modalidade de outra é a estruturação procedimental, a forma de elaboração de propostas e o universo de possíveis participantes.

Dentro do processo licitatório, são buscadas as propostas mais vantajosas do tipo menor preço, porém veremos no decorrer desse trabalho, que nem sempre a proposta escolhida dentro desse padrão adotado pela administração pública, será a de melhor qualidade para o consumidor.

Portanto, faz-se necessário a identificação dos sintomas que antecedem a compra de um material de baixa qualidade, buscando analisar novos métodos e ferramentas, dentro das diretrizes estipuladas em lei, para proporcionar ao cadete um produto da melhor qualidade possível.

Deste modo, nossos objetivos foram: verificar os problemas encontrados pelo encarregado do setor de aquisição da AMAN, observar se os recursos são empregados de forma proveitosa pelo mesmo, buscar novas maneiras de elevar a qualidade do material adquirido e demonstrar que existe a possibilidade de se obter produtos melhores respeitando a legislação vigente. Serão observados também, os seguintes objetivos específicos: identificar os reais problemas enfrentados pelo responsável do setor de aquisições, como a grande "burocracia" no momento de se dirigir os recursos a materiais destinados aos cadetes, realizar novas especificações de materiais para o cadete; identificar novos procedimentos para melhor adquirir os produtos, melhorando assim a qualidade do material, gerando um maior uso pelos militares.

Nossas principais fontes foram à lei 8.666 e a lei 10.520 que tratam sobre contratos e licitações e sobre pregão, respectivamente, uma entrevista com o almoxarife da AMAN e bibliografias de autores renomados na área de licitações e direito administrativo.

A presente monografia está assim estruturada:

No primeiro capítulo, foi realizada uma introdução onde foram abordados alguns conceitos e definições de estudos sobre o direito administrativo. Para a elaboração deste capitulo utilizamos como fontes principais alguns autores renomados como Hely Lopes Meirelles e Marçal Justen Filho e o uso das principais legislações que norteiam o direito administrativo.

O segundo capítulo traz os principais objetivos do trabalho realizado, uma vez que abordamos o histórico acerca dos processos de aquisições e licitações e falamos, também, sobre as legislações utilizadas e o detalhamento de todo o processo licitatório, sendo

relacionada com o funcionamento das aquisições da AMAN. Utilizamos como fonte, conceitos importantes e a entrevista concedida pelo responsável pelas aquisições no almoxarifado da AMAN.

O terceiro capítulo foi feito uma análise dos dados que foram obtidos nas pesquisas e foi verificado se as hipóteses do trabalho são falsas ou verdadeiras. Utilizamos como fonte os resultados obtidos nas pesquisas e algumas citações de autores.

Finalizando o Trabalho de Conclusão de Curso, foi feito uma breve conclusão de maneira clara e objetiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Nosso tema de pesquisa insere-se na linha de pesquisa licitações e contratos e na área de estudo da administração pública.

2.1 Revisão da literatura e antecedentes do problema

Procurando demonstrar o que há de mais importante no assunto PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS DE INTENDENCIA: procedimentos para a melhoria da qualidade do material de uso na AMAN, pesquisamos alguns autores renomados na área de administração publica, dentre eles, Hely Lopes Meirelles (2010, p.85) que define a administração pública como, "gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum", chegando à conclusão que as atividades públicas devem sempre visar o interesse público e não individual, tomando como base os princípios que regem a administração pública, prevista no art.37 da constituição federal, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A Constituição Federal, art. 37, inciso XXI, exige que a administração pública antes de contratar execuções de obras ou serviços, compras e alienações, deve ser realizada por meio de licitações que podem ser definidas como procedimentos administrativos destinados a selecionar a proposta de contratação mais vantajosa para a administração pública, promovendo o desenvolvimento nacional sustentável, assegurando a ampla participação de todos os interessados de forma isonômica, de acordo com todos os requisitos legais exigentes pela legislação (JUSTEN FILHO, 2014, p. 15).

Na lei 8666/93, art. 22, existem cinco modalidades de licitações: Concorrência, tomada de preço, convite, concurso e leilão. No oitavo parágrafo do mesmo artigo, diz que é vedada a criação de novas modalidades de licitação ou a combinação das mesmas. Entretanto, com a medida provisória nº 2.182-18 foi criado o pregão que posteriormente iria ser convertida na Lei 10.520. O pregão pode ser assim definido:

> O pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns em que a disputa pelo fornecimento é feita em sessão pública, por meio de propostas e lances, para classificação e habilitação do licitante com a proposta de menor preço. Sua grande inovação se dá pela inversão das fases de habilitação e análise das propostas, onde se verifica apenas a documentação do participante que tenha apresentado a melhor proposta (BRANDÃO, 2005).

Segundo o artigo primeiro da lei 10.520, Consideram-se bens e serviços comuns "aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado" (BRASIL, 2002). Os materiais de intendência no qual o trabalho fará referencia está enquadrado neste tipo de modalidade.

2.1.1 Histórico

A história nos conta que os primeiros relatos sobre licitações ocorreram na idade media, na Europa. Na época o sistema era chamado de "Vela e Prego", que apregoava uma obra enquanto a vela estava queimando e assim que esta se apagasse, a obra era entregue aquele que tivesse oferecido o menor preço ao Estado. (MALACHIAS, 2011)

Segundo Vieira (2007):

> No Brasil processo licitatório sofreu várias transformações, tendo inicio com o Decreto nº 2.926/1862, que regulamentava as compras e alienações, que fora complementado com outras diversas leis, se estruturando dentro do âmbito federal com o Decreto nº 4.536/1922, tendo sua sistematização com o Decreto-Lei nº 200/1962 que estabeleceu a reforma administrativa no âmbito federal, sendo estendida à administração estadual e municipal através da Lei nº 5.45/1968.

Todo esse processo de criação e atualizações na lei sobre Licitação deixaram diversas lacunas que podiam ser interpretadas de diversas maneiras. Deste modo, a partir da década de 80, devido ao processo de democratização, o ato de licitar ganhou importância e foram aperfeiçoadas através do Decreto-lei nº 2300/86 que foi atualizado com os Decretos-lei nº 2348 e 2360, que instituiu o Estatuto das Licitações e Contratos Administrativos. (VIEIRA, 2007)

Pode-se observar essa importância, pois a partir de 1988, o ato de licitar se tornou princípio constitucional, uma vez que se faz presente na constituição. Em 1993, foi promulgada a lei nº 8666, que impõe normas para licitações e contratos da Administração Pública dentro do território nacional. Esta lei regularizou o processo licitatório, porém as modalidades existentes nesta lei demonstravam um sistema bastante burocrático. Deste modo, foi criada a lei 10.520 de 17/07/2002, que instituiu a nova modalidade licitatória pregão. Por último, na tentativa de tornar os atos administrativos mais transparentes, foi instituído o pregão eletrônico, que será visto mais adiante.

2.1.2 Leis e Normas

2.1.2.1 Lei 8.666/93

Como já foi visto anteriormente, temos a lei nº8666 como norma mais importante no assunto licitação, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos para aquisições de materiais, serviços e obras públicas.

Licitação é a seleção da proposta mais vantajosa para administração pública que se desenvolve através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para administração e para os licitantes, propiciando igual oportunidade a todos os interessados. Essa duplicidade de finalidade há tempos era questionada e por esse fato, foram criados princípios para nortearem os processos licitatórios. Estes estão previstos no artigo 3º da lei 8.666/93 (MEIRELLES, 2005).

O art.3º desta lei destaca a importância de garantir a observância de um princípio constitucional, a isonomia e o seguimento de todos os princípios básicos que regem o processo licitatório (BRASIL, 1988). Portanto, o encarregado do setor de aquisições da AMAN deve ter grande conhecimento neste campo, uma vez que o não seguimento destes princípios acarretará em graves consequências para o órgão licitante.

Dentro desta mesma lei temos o art.14 dizendo que “nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa” (BRASIL, 1988).

Este artigo é de fundamental importância na aquisição de um material de qualidade, pois uma boa descrição com todas as características é necessária para um perfeito entendimento e consequentemente, uma obtenção de um produto nas melhores condições para a administração.

Ainda na lei 8.666, o art. 22 estabelece a concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão como modalidades de licitação. Cada modalidade tem sua característica, porém onde elas mais se diferenciam são no valor que será usado nas aquisições. Para aquisição de materiais podem-se usar as três primeiras. O art. 23 trata justamente destes valores. Para compras e serviços, a modalidade convite o valor é até 80.000 reais. Tomada de preços, até 650.000 reais. Concorrência, acima de 650.000 reais. (RIBEIRO, 2008)

Devido a esses valores, grande parte das aquisições de serviços e materiais feitas pelo Exército Brasileiro era utilizada a modalidade tomada de preços, porém era um método

bastante burocrático e com facilidade de se ocorrer improbidades administrativas. Visto isso, foi criada a lei 10.520 que fala sobre a modalidade o pregão. Esta lei será abordada mais a frente no trabalho.

Existem casos que a licitação pode ser dispensada ou inexigível. O art. 24 da lei 8666 fala sobre a dispensa de licitação. Hely Lopes Meirelles (ed.30, p. 275) entende que licitação dispensável é "aquela que a administração pode dispensar se assim lhe convier". Um dos incisos deste artigo, o XIX fala que:

> Para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres mediante parecer de comissão instituída por decreto. (BRASIL, 1993)

Este princípio significa que a licitação não é dispensável se os materiais forem para uso pessoal ou administrativo, sendo necessário um parecer de uma comissão nomeada por decreto.

O acórdão do TCU 1876/2007 diz que:

> A contratação com fundamento no Art.24 da Lei 8666/93 exige que, concomitante, seja apurado se a situação emergencial foi gerada por falta de planejamento, desídia, ou má gestão, hipótese que quem lhe deu causa será responsabilizado na forma da Lei. (BRASIL, 2010)

O agente público que não seguir o inciso do art. 24 e o acórdão do TCU exposto acima poderá sofrer sanções previstas na lei. Os art. 89 a 98 definem as condutas criminosas e suas penas. Neste caso, falaremos sobre o art. 89 que tem como definição "dispensar ou inexigir licitação fora das hipóteses previstas em lei, ou deixar de observar as formalidades pertinentes à dispensa ou à inexigibilidade". (BRASIL, 1993)

O princípio XIX e o seguimento do acórdão do TCU 1876/2007 são de grande importância para o responsável pelo setor de aquisições da AMAN, visto que o mesmo deve ter conhecimento sobre esta norma para o correto entendimento e uma correta execução dos processos administrativos para não responder judicialmente pelos erros cometidos e ser enquadrado nas penas de detenção ou multa e em penas acessórias, como perda do cargo.

2.1.2.2 Lei 10.520

A lei 10.520 configura o pregão como uma modalidade licitatória. Marçal Justen Filho (2005) entende que há uma defeituosa conceituação legislativa no conceito de "bem ou serviço comum", dizendo que deve haver certa cautela na interpretação do que está previsto

no parágrafo único do art. 1º da lei em questão e no regulamento federal, onde este último explicita que os bens comuns são aqueles que podem ser definidos de modo “conciso”. O autor explica que a definição da lei dá margens para o entendimento que o objeto licitado pode ser comum ou incomum, e que, talvez, um objeto simples que não tenha uma boa caracterização não seja enquadrada neste modo “conciso”. Por isso, não poderia ser realizado pela modalidade pregão.

Isso demonstra a importância de uma excelente caracterização e detalhamento do objeto licitado para o cumprimento dos ditames da lei e como veremos em outro capitulo do trabalho, para aquisição de um material de melhor qualidade.

O decreto nº 5.450 instituiu o pregão na forma eletrônica. Hely Lopes Meirelles (2010, p. 342) fala que:

> Pregão é a modalidade obrigatória para a aquisição de bens e serviços comuns, sendo preferencial a forma eletrônica. Seu procedimento segue as regras básicas do pregão comum, mas, como é evidente, deixa de ocorrer a presença física do pregoeiro e dos participantes, já que todas as comunicações são feitas por via eletrônica.

A AMAN utiliza atualmente esta modalidade. A seguir, veremos as fases do processo licitatório do pregão.

2.1.3 Fases do Processo Licitatório

O pregão se desenvolve por meio de atos da administração e dos licitantes. É dividido em duas fases: interna (chamada de fase preparatória pelo artigo 3º da Lei nº 10.520), que é realizada anteriormente a abertura do procedimento ao público, e externa, que é iniciada com a publicação do aviso de edital de convocação. (DI PIETRO, 2014)

No art. 3º da lei 10.520 estão constando o que se exige para a realização da fase interna do processo licitatório. São elas: justificativa da necessidade de contratação, definição do objeto do certame, exigências de habilitação, critérios de aceitação das propostas, sanções por inadimplemento e cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos para fornecimento. (DI PIETRO, 2014)

Carvalho Filho (2015, p. 318) entende que:

> O ponto diferencial que se configura como novidade é a designação, pela autoridade competente, da figura do pregoeiro, a quem incumbe dirigir todos os trabalhos, inclusive receber as propostas e lances, analisar sua aceitabilidade e classificação e, ainda, decidir sobre a habilitação e proceder à adjudicação do objeto do pregão ao licitante vencedor. Para tanto, deverá contar com equipe de apoio, integrantes em sua

> maioria de servidores efetivos ou trabalhistas, preferencialmente do quadro permanente.

Esse trecho mostra a figura do pregoeiro, de sua equipe e todas as principais atribuições no processo licitatório. Ter uma equipe qualificada é de grande relevância, uma vez que cada fase do processo tem sua importância no momento da aquisição de materiais de boa qualidade. Veremos mais adiante, que na pesquisa feita com o responsável pelo almoxarifado da AMAN, o mesmo relata o fato de que a equipe do almoxarifado e das aquisições da AMAN é muito pequena se comparada a grande proporção de material necessitado pela OM. Dependendo da situação isso pode afetar a qualidade do material, devido à falta de pessoal especializado com dedicação exclusiva no momento da licitação.

Após isso, vem à fase externa que compreende as seguintes fases: edital, julgamento e classificação, habilitação do licitante vencedor, adjudicação e homologação. Como se pode perceber, são as mesmas fases da concorrência, com a diferença de que o pregão contém uma inversão nas fases de classificação e habilitação. (DI PIETRO, 2014)

Esta inversão nas fases de classificação e habilitação aconteceu com o objetivo de tornar o processo mais célere, uma vez que somente é habilitado o licitante cuja proposta foi aceita anteriormente. Nas outras modalidades de licitação, todos os interessados eram habilitados para depois ser realizada a aceitação da proposta mais vantajosa.

2.2 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Visando a investigar as lacunas no conhecimento até agora existente, formulamos o seguinte problema de pesquisa: porque continuam a ser comprados materiais (classe II) de baixa qualidade, uma vez que os mesmos não são utilizados de forma proveitosa pelo militar? Quais são as reais dificuldades no momento da aquisição desses materiais? O que o encarregado do setor de aquisições da AMAN pode fazer para melhorar a qualidade desse material?

Partimos da hipótese de que se os militares não utilizam a maioria dos materiais fornecidos pelo almoxarifado, então há a necessidade de melhorar a qualidade do material fornecido, e se o encarregado responsável por estas aquisições pudesse especificar melhor o material, então poderá escolher um produto de melhor qualidade.

Logo, trabalhamos com as variáveis: experiente equipe encarregada do setor de aquisições conhecedoras de todos os ditames da lei possibilitando material adquirido de melhor qualidade; uma melhor caracterização do objeto licitado e as normas amarradas estabelecidas pelo escalão superior.

Nossos objetivos foram verificar os problemas encontrados pelo encarregado do setor de aquisição da AMAN no momento da compra do material de intendência, observar se os recursos são empregados de forma proveitosa pelo mesmo, buscar novas maneiras de elevar a qualidade do material adquirido e demonstrar que existe a possibilidade de se obter produtos melhores respeitando a legislação vigente.

Visamos especificamente identificar os reais problemas enfrentados pelo responsável do setor de aquisições como a grande “burocracia” no momento de se dirigir os recursos a materiais destinados aos cadetes, realizar novas especificações de materiais para o cadete; identificar novos procedimentos para melhor adquirir os produtos, melhorando assim a qualidade do material, consequentemente havendo uma maior utilização pelos militares e não desperdício de recursos.

Com o propósito de operacionalizarmos a pesquisa, adotamos os procedimentos metodológicos descritos abaixo.

Primeiramente, realizamos uma pesquisa bibliográfica visando a rever a literatura que nos fornecesse base teórica para prosseguirmos na pesquisa. Desse levantamento, destacam-se algumas legislações importantes, como a Constituição Federal e seu art. 37 que serve de base para toda a administração pública, a lei nº 8666/93 que dita sobre as licitações, a lei nº 10.520 que rege o pregão.

Nossa primeira constatação foi que foram editados até o momento muitos títulos sobre o assunto. Quanto à qualidade das fontes encontradas, podemos dizer que foram de grande valia para o trabalho, uma vez que as obras são de autores renomados no campo das licitações e direito administrativo. Destacam-se, pela qualidade, autores como Hely Lopes Meirelles, Marçal Justen Filho e José dos Santos Carvalho Filho.

Foi adotado como instrumento de coleta de dados o fichamento de trabalhos realizados sobre administração pública e licitações. Nossos objetivos foram levantar informações que pudesse fornecer uma base teórica sólida para fortalecer alguns pontos do trabalho, como a correta caracterização do material adquirido e que a licitação visa à aquisição do tipo menor preço.

Adotamos como instrumento de coleta de dados o questionário aplicado em 90 militares do curso básico. O curso básico possui cerca de 450 cadetes, ou seja, a pesquisa foi realizada em 20% da população. Nossos objetivos foram levantar a quantidade de cadetes que utilizam, quais materiais utilizam e qual o motivo pelo não uso, dentre os fornecidos pela reserva de material. O modelo do questionário utilizado segue em apêndice.

Adotamos como instrumento de coleta de dados a entrevista realizada com o chefe do almoxarifado. Nossos objetivos foram identificar as causas pela aquisição do material de intendência não ser de melhor qualidade. Um modelo do roteiro de entrevista utilizado segue em apêndice.

3. RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

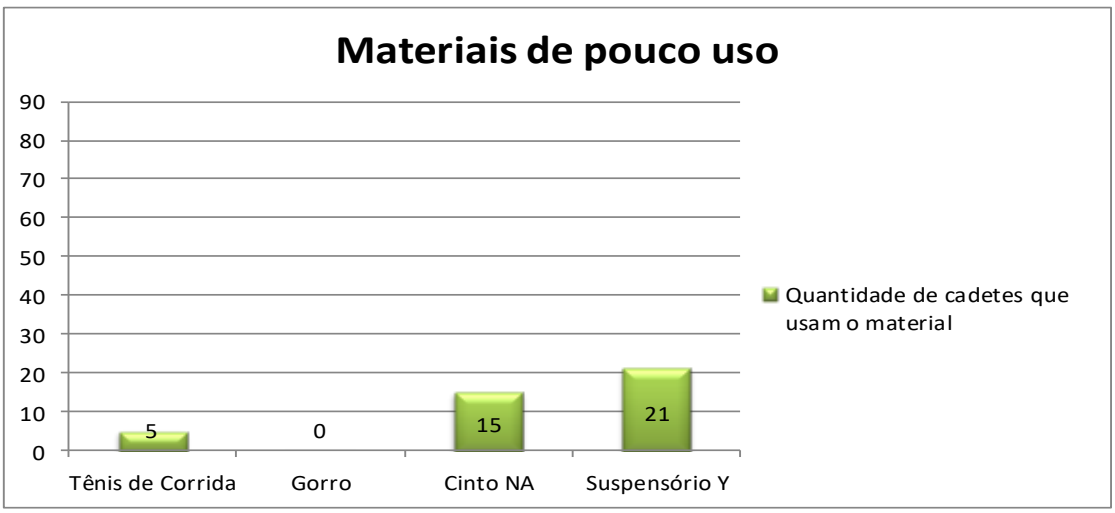
Após fazer uma revisão da literatura no que tange a licitações e contratos e administração pública, foi realizada uma análise de dados visando obter um resultado da hipótese do trabalho, verificando como podemos melhorar a qualidade dos materiais licitados e fornecidos pela AMAN e pelo Escalão Superior.

O primeiro resultado importante que pudemos encontrar foi que grande parte dos materiais pagos pelo almoxarifado da AMAN e pelas reservas de materiais dos cursos, não são utilizados pelo cadete. Este fato foi verificado através da pesquisa feita com a terceira companhia do curso básico, com uma amostra de 90 cadetes, ou seja, cerca de 20% do total da turma.

Na pesquisa (apêndice) continham três perguntas. Na primeira questão, foi perguntado qual dos materiais fornecidos pelo almoxarifado da AMAN e pelas reservas de material dos cursos não eram utilizados pelo cadete no dia a dia. Dentre os materiais fornecidos pelo almoxarifado continham: farda de combate (camuflada), coturno, meias, tênis de corrida, short tfm, camisa tfm, camisa de combate (camuflada), gorro, camisa bege, calça VO, sapato e toalha. Dentre os materiais fornecidos pelas reservas de material continham: mochila GC, cinto NA, suspensório Y, porta-carregador e porta-cantil. E por último foi realizado um questionamento, onde foi perguntado qual era a preferência dos cadetes entre um auxilio fardamento/equipamento ou o fornecimento de fardamento/equipamento.

Com essa pesquisa verificamos a grande quantidade de materiais não utilizados pelos cadetes. No gráfico a seguir, utilizamos como base o tênis de corrida, gorro, cinto NA e suspensório Y.

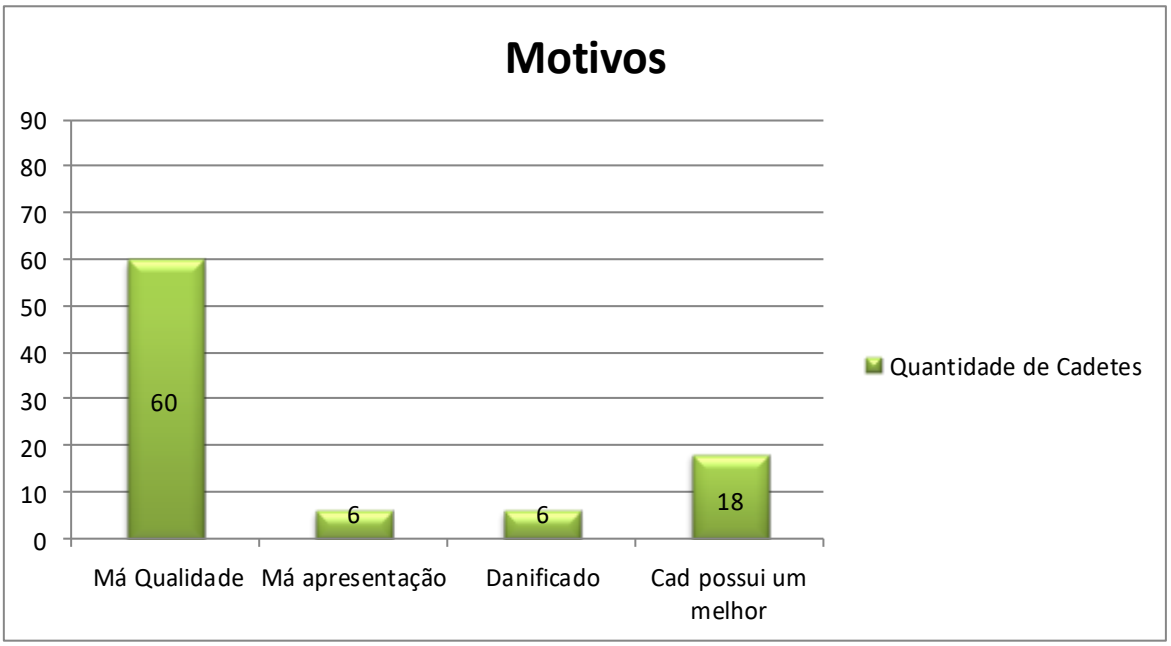
Gráfico 1 – Materiais pouco utilizados pelos cadetes



Fonte: Própria (2018)

Suponhamos que todos os tênis de corrida custem em torno de R$ 80,00. Tomando como base os 90 cadetes que participaram da pesquisa, foram gastos R$ 72.000,00, porém com a pesquisa podemos perceber que somente 5 destes cadetes utilizam tal produto. Ou seja, dos R$ 72.000,00 gastos, apenas R$ 400,00 estão sendo utilizados de forma proveitosa. O mesmo acontece com o gorro, onde na pesquisa realizada foi constatado que dentre os 90 cadetes, nenhum utiliza o produto. Segundo a planilha de uniformes da AMAN cada gorro custa R$ 5,70, foram gasto com este material R$ 513,00. Isso nos mostra certo desperdício de recursos, uma vez que o produto continua sendo adquirido, porém não utilizado. Também foi realizada uma pesquisa para constatar o motivo pelo não uso de tais materiais, que podemos ver no gráfico a seguir.

Gráfico 2 – Motivos do não uso dos materiais

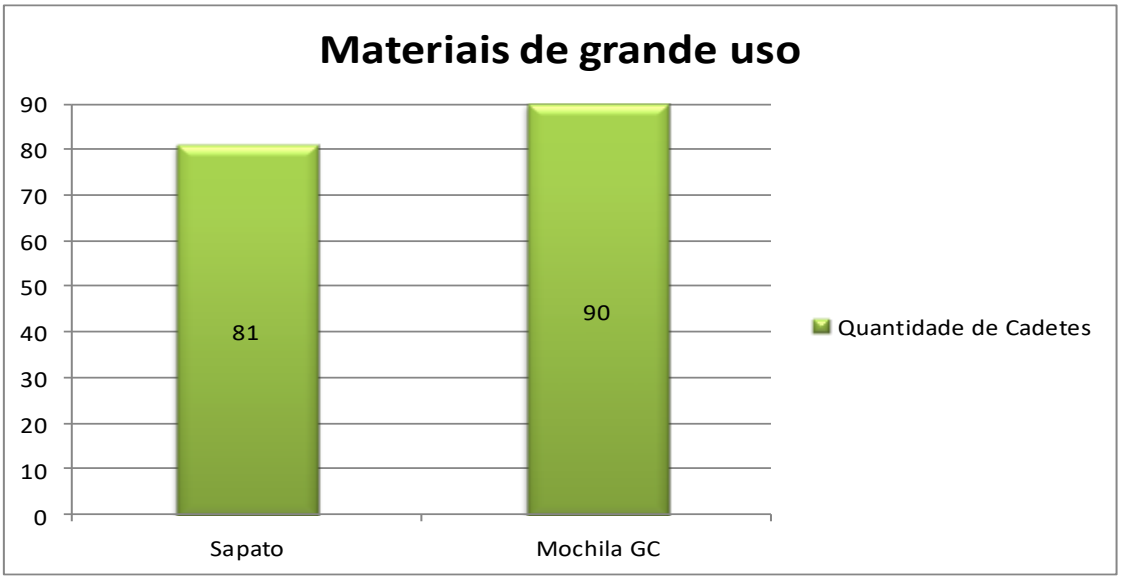


Fonte: Própria (2018)

A má qualidade como pode observar no gráfico é o principal motivo do não uso dos materiais. Todavia, podemos observar um esforço do escalão superior e da AMAN em melhorar alguns materiais fornecidos ao cadete, por exemplo, a mochila GC e sapato. Há alguns anos atrás, a mochila GC que já era usada há bastante tempo foi trocada por uma nova, com qualidade e resistência. O mesmo pode ser observado com o sapato, são de boa qualidade, duradouro, confortável e o mais importante, que atende os anseios dos cadetes da

AMAN. Percebemos esse fato no gráfico a seguir, onde podemos verificar que todos utilizam a mochila GC e cerca de 90% utilizam os sapatos fornecidos pelo almoxarifado. Foi observado também junto ao almoxarifado que, se caso possível, seriam adquiridos para todos, tênis de corrida bem melhores que os fornecidos atualmente, como já foi feito há alguns anos atrás, porém os créditos são escassos e não há nada que possa ser feito para resolver esse problema.

Gráfico 3 – Materiais mais utilizados pelos cadetes



Fonte: Própria (2018)

O que queremos dizer é que mesmo os cadetes não utilizando alguns materiais, estes continuam a ser comprados e fornecidos aos cadetes. Tentando verificar o real motivo da continuidade da compra dos produtos de baixa qualidade e por consequência o não uso dos mesmos, esbarramos nas “barreiras legais” das leis administrativas e na falta de recursos.

Ao se tratar destas “barreiras legais”, temos duas direções. A primeira se refere às legislações que direcionam as licitações e a segunda, se refere às normas previstas dentro do Exército Brasileiro, mais especificamente a Diretoria de Abastecimento (D Abst). Na “barreira” das legislações que direcionam as licitações, existem dois aspectos que podem ser melhorados para aquisição de um produto de melhor qualidade, que é a licitação do tipo menor preço e a indicação da marca/caracterização do objeto licitado e nas normas previstas dentro da instituição, podemos observar uma “grande burocracia” para aquisições de materiais.

Em licitações do tipo menor preço, deverá ser selecionado a proposta mais vantajosa para a administração pública, devendo atender o que é previsto em edital ou convite e ofertar o menor preço. (BRASIL, 1993)

O TCU (2010) em suas orientações diz que:

> Menor preço não é justificativa para compra de produtos de baixa qualidade. Deve a Administração, em busca do melhor preço, verificar se as propostas estão de acordo com as especificações do ato convocatório, amostras ou protótipos exigidos. Melhor preço não é tipo de licitação. É terminologia normalmente utilizada para definir o tipo menor preço conjugado com os fatores qualidade, durabilidade, funcionalidade, desempenho, dentre outros.

Entretanto, o que podemos ver é que a busca incessante do menor preço, sem a preocupação com a qualidade ou com a utilidade do produto a ser adquirido, ocasionam adesão de produtos de péssima qualidade, que na verdade não conferem vantagem à administração, pelo contrário, acarretam em grandes prejuízos, como vimos na situação hipotética realizada no início do capítulo. (JUSTEN FILHO, 2014) Isso mostra a importância de analisarmos melhor o produto que está sendo licitado e em casos específicos, como a aquisição de materiais voltada para o cadete, não buscar o menor preço e sim o de melhor qualidade.

Outro fator relevante que deve ser abordado é a questão da indicação da marca/caracterização do objeto licitado. O material da licitação exige especificação de forma clara e objetiva que deve ser definida no edital para que os fornecedores possam atender fielmente o que está sendo pedido pelo licitante. Isso mostra a importância de uma excelente elaboração do ato convocatório. Marçal Justen Filho, falando sobre essa importância, explica:

> A maioria dos problemas práticos ocorridos em licitações deriva da equivocada elaboração do ato convocatório. Não seria exagero afirmar que os erros na elaboração dos editais constituem-se em fatores muito mais prejudiciais do que as complexidades ou defeitos da Lei 8.666/93. Se esse diploma possui defeitos, eles são potencializados em virtude de editais mal redigidos.

A má qualidade nem sempre deriva de licitações do tipo menor preço, quando na realidade não houve prudência na elaboração do edital e na caracterização do objeto. A grande dificuldade em montar um edital com as características bem definidas reside na possibilidade de tornar restritivo ou direcionar para alguma empresa, pois irá ferir o princípio da isonomia. Por isso, o agente público, muitas vezes deixa de especificar por completo o objeto com medo de que no futuro o processo licitatório seja impugnado pelo TCU por estar favorecendo determinada empresa. Essa “barreira legal”, isonomia, torna difícil a aquisição de melhores produtos. Mostra-se inútil garanti-la, uma vez que possibilita a participação na licitação de

várias empresas do ramo, quando somente algumas têm a possibilidade de apresentar aquilo que a administração deseja, que é um material de melhor qualidade para o cadete.

Outro fator importante a ser questionado é a indicação da marca. Os produtos chamados “americanos” são utilizados por grande parte dos cadetes, pois tem qualidade, durabilidade e resistência. Sabe-se que no edital não pode haver a indicação da marca, porém não se pode confundir a impossibilidade de exigir marcas com a menção de referência. O responsável pela licitação deve inserir expressões como “ou equivalente”, “ou similar”, “ou de melhor qualidade”, exigindo que as empresas fornecedoras demonstrem produtos similares aos produtos chamados de “americanos”.

Garantir a isonomia da licitação, indicar marcas sem que no futuro o edital seja impugnado requer uma equipe treinada com bastante conhecimento na área de licitações.

Jorge Ulysses Jacoby Fernandes defende que o problema não é a adoção do critério em si, mas de aspectos que o circundam. O autor indica que o equívoco de se considerar que a Administração é obrigada a comprar produtos de baixa qualidade, face a regra geral da aquisição pelo menor preço, tem três motivos: a ausência de treinamento dos servidores responsáveis pela aplicação da lei de licitações; o equívoco de que comprar pelo menor preço obriga a aceitar qualquer produto, visto que há diversos mecanismos para garantir um mínimo de qualidade do objeto da licitação; a errada compreensão de decisões dos órgãos do controle.

Os materiais destinados aos cadetes deveriam ser diferenciados no quesito qualidade e durabilidade, haja vista a continuidade do uso no decorrer dos anos de formação e a necessidade de os mesmos deverem sempre estar com uma apresentação individual condizente com os padrões exigidos pela AMAN.

Devido as “grandes burocracias”, normas que regulam o Exército Brasileiro, a AMAN e o escalão superior sofre com as dificuldades para se obter melhores produtos. No site da Diretoria de Abastecimento podemos encontrar toda a legislação referente aos materiais de classe II do Exército Brasileiro, onde constam as normas e diretrizes que os fornecedores devem seguir para executarem a produção de tais materiais. É fato que isso torna o equipamento dos militares padronizado, porém já foi visto com a pesquisa realizada anteriormente que os cadetes não utilizam esses materiais. Logo, essa padronização se torna irrelevante. Por isso, deve ser feito outras diretrizes direcionada a estes militares, onde exista a possibilidade de adquirir produtos com similaridade a marcas mais utilizadas.

No livro de contratos de objetivos logísticos (2017) está previsto que:

> O crédito descentralizado neste COL não deve ser utilizado para aquisição ou confecção de uniformes ou peças de fardamento adquiridos centralizadamente pelo

> COLOG e distribuídos nos PRDF das Regiões Militares, salvo autorização específica da Diretoria de Abastecimento.

Outro método de se adquirir melhores produtos, seria descentralizar créditos para aquisição de materiais para os cadetes, mas como se pode observar no livro de contratos de objetivos logísticos, deve haver autorização específica para isso.

Esses fatos traduzem bem essa burocratização e dificulta bastante à realização de uma licitação de equipamentos ou peças de fardamento direcionadas ao cadete com melhor qualidade. Na entrevista realizada com o Ten Messor, o mesmo foi questionado sobre os ditames das leis e foi respondido que isto tornava o processo por vezes burocrático demais.

Devemos ressaltar também a modalidade mais utilizada nas licitações atualmente: o pregão eletrônico. A implementação desta modalidade também interferiu de certa forma a evolução do processo licitatório. Na conversa com o Ten Messor, foi relatado que o pregão eletrônico facilita maior concorrência entre os fornecedores, porém muitos fornecedores não especializados prejudicam a celeridade do processo.

Diante dos dados e resultados encontrados, podemos fazer algumas inferências. Para os problemas formulados encontramos respostas que satisfazem nosso estudo possibilitando a compreensão clara do assunto e verificando que há algumas divergências no anseio da necessidade do cadete.

Em relação ao problema que foi assim formulado: “porque continuam a ser comprados materiais (classe II) de baixa qualidade, uma vez que os mesmos não são utilizados de forma proveitosa pelo militar? Quais são as reais dificuldades no momento da aquisição desses materiais? O que o encarregado do setor de aquisições da AMAN pode fazer para melhorar a qualidade desse material?”.

Para responder ao primeiro questionamento, utilizamos os conhecimentos adquiridos durante a pesquisa bibliográfica. Analisando-a concluímos que de acordo com a lei, devem ser fornecidos esses materiais aos alunos de escola de formação e que há um estudo constante do escalão superior para melhorar o material distribuído pela cadeia de suprimento. Como exemplo, temos a mochila GC, que já foi citada anteriormente no trabalho como um produto que aumentou a qualidade.

Para responder a segunda pergunta, utilizamos a resposta oferecida pelo Ten Messor e os conhecimentos obtidos no decorrer do trabalho. Analisando-a concluímos que as reais dificuldades estão na falta de pessoal especializado com dedicação exclusiva para essas aquisições, uma vez que os responsáveis devem realizar outras atribuições, ao invés de estar totalmente inserido no processo licitatório.

Foi questionada também a possibilidade de melhorar estes materiais e a resposta foi a criação de uma equipe direcionada somente para licitações no período, pois assim, as pessoas responsáveis pela aquisição desses materiais teriam tempo suficiente e dedicação para realizar todo o processo de forma minuciosa, melhorando os materiais dos cadetes e não havendo erros que no futuro possam impugnar a licitação.

Finalizando o problema, foi perguntado: “o que o encarregado do setor de aquisições da AMAN pode fazer para melhorar a qualidade desse material?” e a resposta obtida foi à dedicação exclusiva dos militares responsáveis pelas aquisições.

Além desses fatores, existem outras maneiras de se adquirir produtos de melhor qualidade: indicação da marca, especificação do objeto, tipo menor preço com a qualidade que atenda as necessidades, melhorar a “burocratização” na aquisição dos materiais destinados ao cadete e o pedido de amostras do produto.

Uma vez que o resultado aponta para a indicação de lacunas da teoria, cremos que, através do conhecimento da legislação sobre o assunto, podem-se obter materiais de melhor qualidade. Na AMAN, durante entrevista com o Ten Messor, foi verificado que esse oficial possui bastante conhecimento e uma elevada experiência.

A hipótese de pesquisa pode ser considerada confirmada partindo do princípio de que há a necessidade de melhorar a qualidade do material, e principalmente no que tange ao sistema burocrático e na especificidade do material.

Ao notarmos que não devemos ir contra a legislação e sim cumpri-la de acordo com o que está escrito e que o conhecimento relativo ao processo licitatório existe de maneira a melhorar os materiais, percebemos que somente através da criação de novas especificações destinada aos materiais dos cadetes e normas no escalão superior direcionada a esses materiais poderiam solucionar esse problema.

4. CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como objetivo melhorar a qualidade do material de intendência adquirido pela AMAN, através da possibilidade do alto escalão do exército e do encarregado do setor de aquisições aplicarem seus conhecimentos, não deixando de seguir a legislação que trata das licitações e contratos públicos.

Os resultados encontrados foram: é possível melhorar a qualidade do material obtido pela AMAN e pelo escalão superior através da criação de novas especificações e normas destinada aos materiais dos cadetes, visando direcionar melhor os recursos, adquirindo melhores produtos.

Destacam-se a indicação da marca para atender os padrões mínimos de qualidade e ao interesse coletivo, especificação do objeto, tipo menor preço com a qualidade que atenda as necessidades, melhorar a "burocratização" na aquisição dos materiais destinados ao cadete e o pedido de amostras do produto.

Diante destes resultados podemos afirmar que na AMAN tem-se procurado atender a todos os quesitos necessários para adquirir materiais de intendência da melhor qualidade possível, porém, em função de alguns fatores, como recursos contingenciados, nem sempre o material é o desejado, porém é o melhor possível.

Verificando o que encontramos na teoria que sustentou a pesquisa, podemos concluir que deve ser sempre adquirido material que atenda aos padrões mínimos de qualidade e favoreçam ao interesse coletivo. Isto mostra que a cada ano deve-se procurar melhorar a qualidade do material em relação ao ano anterior, buscando fornecer aquilo que há de melhor no mercado.

Concluímos, então, que a aquisição de material de intendência deve ser melhorada, através da criação de novas especificações destinada aos materiais dos cadetes e normas no escalão superior direcionada a esses materiais, visando empregar os recursos na melhor maneira possível.

5. REFERÊNCIAS

Referências consultadas:

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Planilha de uniformes AMAN**. Resende. 2018.

BRANDÃO, Fernanda Holanda de Vasconcelos. **O Pregão como nova modalidade de licitação**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, VIII, n. 21, maio 2005. Disponível em <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id654 >. Acesso em 24 set 2017.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Presidência da República (Casa Civil). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituição/Constituição.htm >. Acesso em: 24 set. 2017.

_____. **Contrato de Objetivos Logísticos de Abastecimento.** Modelo de gestão compartilhada de recursos. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://www.dabst.eb.mil.br/_upados/_secoes/_sgls/_col/contrato_objetivos_logisticos_subsistencia.pdf> Acesso em: 25 maio 2018.

_____. **Decreto n. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm> Acesso em: 11 abr. 18.

_____. **Lei n. 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17 jul. 2002. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 24 set. 2017.

_____. **Lei n. 8.666**, de 22 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Diário Oficial, Brasília, 22 jun. 1993. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 24 set. 2017

_____. Ministério da Defesa, **EB20-MC-10.204**-Logística, 3. Ed, 2014.

_____. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União.** – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília: TCU, Secretária-geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

COSTA, Sérgio Renato Dalla. FERREIRA, Nivaldo. LOSS, Reginaldo Aparecido. **A Precisa Definição do Objeto em Licitações como Requisito para a Aquisição de Bens e Serviços pela Administração Pública**. Jus Navigandi, ano 18, n 3680. Teresina, 2013. Disponível em <http://jus.com.br/artigos/24985>. Acesso em 24 de set de 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. – 28. ed. rev., ampl. e atual. até 31-12-2014. – São Paulo: Atlas, 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. - 27.ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **A qualidade na Lei de Licitações: o equívoco de comprar pelo menor preço, sem garantir a qualidade**. Jus Navigandi, Teresina, ano 5, n. 38, 1 jan. 2000

JUSTEN FILHO, Marçal. **Pregão: nova modalidade licitatória**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 221, p. 7-45, jul. 2000. ISSN 2238-5177. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47554>. Acesso em: 27 Mar. 2018. doi:http://dx.doi.org/10.12660/rda.v221.2000.47554.

_____. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 16. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MALACHIAS, Eduardo. **História da licitação**. São Paulo, 19 jul. 2011. Disponível em: < http://licitacoesecontratospublicos.blogspot.com.br/2011/07/historia-da-licitacao.html>. Acesso em 01 abr. 2018

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros editores,2010.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros editores,2005.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Licitações e contratos administrativos**. Rafael Carvalho Rezende Oliveira. – 4ª. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2015.

RIBEIRO, Geraldo Luiz Vieira. **A evolução da licitação**. Santa Catarina, 21 ago. 2007. Disponível em: http://www.justributario.com.br/arquivos/A%20EVOLUO%20DA%20LICITAO.doc>. Acesso em 01 abr. 2018.

RIBEIRO, Juliano Lima. **AQUISIÇÃO DO MATERIAL DE INTENDÊNCIA NA AMAN:** procedimentos para melhorar à qualidade do material adquirido. Resende. AMAN, 2008. Monografia.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Questionário aplicado na entrevista com o oficial responsável pelo almoxarifado da AMAN.

1) O senhor acha que o material fornecido aos cadetes englobados em classe II satisfazem o quesito qualidade ?
R: Em comparação com o material adquirido pela cadeia de suprimento, a qualidade é muito boa do material licitado pela AMAN.

2)É possível melhorar a qualidade deste material adquirido pela AMAN? Se sim, como? Se não, quais os motivos?
R: Sim, criando uma equipe de licitação que no período tenha dedicação exclusiva.

3) Qual a maior dificultada encontrada pelo setor de aquisições da AMAN nas realizações das licitações?
R: Falta de pessoal especializado com dedicação exclusiva

4) Qual a modalidade mais utilizada nas licitações?
R: Pregão Eletrônico

5) o senhor acha que o pregão eletrônico facilitou ou dificultou as aquisições destes materiais?
R: Facilitou uma concorrência maior entre fornecedores, porém muitos fornecedores não especializados prejudicam a celeridade do processo.

6) o senhor acha q se houvesse uma amostra feita pelos fornecedores destes produtos e o responsável pelas aquisições pudesse verificar o material, a qualidade seria melhor ?
R: Pode e deve ser pedida amostra

7) o senhor acha que Os ditames das leis interferem na qualidade do material? E a falta de recursos?
R: Não interfere na qualidade, mas torna o processo as vezes burocrático. A falta de recurso não interfere porque todo o processo de licitação pode ser feito e por fim aguardar o recurso para empenhar.

8) o que é feito pelo Exército Brasileiro pra tentar mudar isso?

R: Na verdade o exército não tem poder para mudar legislação, como órgão da administração pública ele procura cumprir com toda a legislação vigente em relação a aquisições.

APÊNDICE 2 - Pesquisa de opinião realizada com uma companhia do curso básico

1)quais destes materiais vocês utilizam no dia-a-dia ?

Materiais fornecidos pelo almoxarifado:

( )farda combate(camuflada) ( ) coturno ( ) meias ( ) tênis de corrida ( )short tfm ( )camisa tfm ( ) sunga de banho ( )camisa combate(camuflada) ( ) gorro ( )camisa bege ( )calça VO ( )sapato ( )toalha

Materiais fornecidos pela reserva de material:

( )mochila GC ( ) cinto ( ) suspensório ( )porta-carregador ( ) porta cantil.

2) Qual o motivo da não utilização dentre os materiais que vocês não marcaram na questão acima?

_____

3) O que vocês preferem: ( )auxílio fardamento/equipamento ( )fornecimento de fardamento/equipamento pela cadeia de suprimento

Fonte: NOVOA. Welerson Moraes. **PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS DE INTENDÊNCIA**: procedimentos para a melhoria da qualidade do material de uso na AMAN. Resende: AMAN, 2018. Monografia.