

TC Eng Carlos Eduardo Borges

**A GESTÃO DE RISCO PARA AQUISIÇÃO DE GENEROS JUNTO À
AGRICULTURA FAMILIAR NA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Salvador
2020**

TC Carlos Eduardo Borges

**A GESTÃO DE RISCO PARA AQUISIÇÃO DE GENEROS JUNTO À
AGRICULTURA FAMILIAR NA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

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

Orientador: Prof. Me. Lenilson Campos Sousa Júnior

**Salvador
2020**

TC CARLOS EDUARDO BORGES

**A GESTÃO DE RISCO PARA AQUISIÇÃO DE GENEROS JUNTO À
AGRICULTURA FAMILIAR NA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

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

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Guaracy Silva - Presidente
UNIS

Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior – Membro 1
UNIS

Prof. Me. Alan Sales da Fonseca – Membro 2
UNIS

A GESTÃO DE RISCO PARA AQUISIÇÃO DE GÊNEROS JUNTO À AGRICULTURA FAMILIAR NA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL

RISK MANAGEMENT FOR GENDER ACQUISITION TOGETHER WITH FAMILIAR AGRICULTURE IN THE CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL

Carlos Eduardo Borges¹
Lenilson Campos Sousa Junior²

RESUMO

Este trabalho trata da Gestão de Risco como ferramenta orientadora para à aquisição de gêneros junto à Agricultura Familiar na Região Central do Rio Grande do Sul. Tal abordagem é devida ao fato do Governo Federal ter editado a Resolução nº 50, de 26 de Setembro de 2012, do Ministério do Desenvolvimento Social e combate à fome que Dispõe sobre a sistemática de funcionamento da modalidade de execução Compra Institucional no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar. O propósito deste trabalho é indicar como a Gestão de Risco pode fornecer ferramentas para a decisão sobre aquisição dos gêneros das grades de alimentação do 3º Batalhão de Engenharia de Combate para que cumpra à cumpra a determinação contida no Programa de Aquisição de Alimentos com a finalidade de distribuição de renda, desenvolvimento e melhorar a qualidade dos produtos adquiridos. Este intento será conseguido a partir da revisão bibliográfica, estudo de caso do 3º Batalhão de Engenharia de Combate, atendendo as Normas vigentes no Exército Brasileiro em relação a Gestão de Risco, consulta ao PMBOK, portarias e decretos do Governo Federal, utilizamos os procedimentos realizados em uma Unidade Militar. A análise demonstrou que a Gestão de Risco não é de domínio do setor requisitante.

Palavras-chave: Gestão de Risco. Aquisições. Agricultura Familiar

ABSTRACT

This work is about risk management as a guiding tool for the acquisition of genders with family farming in the central region of Rio Grande do Sul. Such an approach is due to

¹ Curso de Gestão e Assessoramento de Estado Maior, Oficial do Exército formado na Academia Militar das Agulhas Negras, turma de 1997. E-mail:tyyborges@gmail.com.

² Graduação em Administração de Empresa - FACECA - Varginha/MG, MBA em Administração de Marketing - Grupo Prisma - Varginha/MG, Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional - FACECA - Varginha/MG.

the fact that the federal government has edited Resolution nº50, of September 26, 2012 of the Ministry of social development and combat against hunger, which provides for the systematic functioning of the institutional purchase execution modality within the scope of the family farming food acquisition program. The purpose of this work is to indicate how risk management can provide tools for the decision on acquisition of the types of food grids of the third combat engineering battalion so that it fulfills the determination contained in the food acquisition program for the purpose of income distribution, to develop and improve the quality of the acquired products. This intent will be achieved from the literary review, case study of the third combat engineering battalion, meeting the rules in the force in the Brazilian army regarding risk management in consultation with PMBOK, federal government regulations and decrees, we utilized the procedures carried out in a military unit. The analysis showed that risk management is not the domain of the requesting sector.

Key words: Risk Management, acquisition, family farming.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho trata da Gestão de Risco como ferramenta orientadora para a aquisição junto à Agricultura Familiar na Área Central do Rio Grande do Sul.

O Governo Federal através da Lei 12.512, de 14 de outubro de 2011, vem fomentando a compra por Unidades Gestoras do Exército de gêneros diversos junto à Agricultura Familiar, objetivando o desenvolvimento e distribuindo renda para o pequeno trabalhador rural.

As necessidades de aquisição de gêneros das Organizações Militares para seu funcionamento devem abarcar 30% de gastos com a Agricultura Familiar, porém fatores externos e dificuldades operacionais dos fornecedores tornam essa meta difícil de ser alcançada, a intenção do Governo é alavancar o desenvolvimento das famílias assentadas da reforma agrária, silvicultores, extrativistas, pescadores artesanais, comunidades indígenas, comunidades quilombolas e demais povos e comunidades tradicionais, que se enquadrassem em determinados conceitos obrigatórios, distribuindo e melhorando a vida dos pequenos agricultores, nesse contexto podemos inserir a Gestão de Risco como ferramenta mitigadora dos gargalos apresentados, na produção e logística dos produtores, no 3º Batalhão de Engenharia de Combate tais ações ajudariam em muito no objetivo de atingir as metas determinadas pelo governo.

Vivemos em um país onde a agricultura familiar vem recebendo com o passar do tempo incentivos, respondendo cada vez mais com uma parcela significativa da produção nacional, para que os incentivos do governo alcancem êxito podemos utilizar ferramentas para gerar subsídios durante o planejamento e as decisões ao que diz respeito à operacionalização das políticas voltadas para o pequeno produtor, uma das ferramentas com extrema importância para tal orientação é a Gestão de Risco, ferramentas que podem indicar melhores caminhos, dirimir riscos, evitar problemas e principalmente servir de fonte multiplicadora da efetividade nas decisões de aquisições, hoje o 3º Batalhão não consegue alcançar os índices determinados e tais ferramentas ajudariam na tentativa de chegar aos objetivos determinados.

Este trabalho demonstra os impactos da Gestão de Risco nas licitações junto à Agricultura Familiar, alguns fatores externos e internos tornam a meta de realizar a aquisição de ao menos 30% de gêneros junto ao pequeno produtor muito difícil de ser atingido, a Gestão de Risco pode apresentar planos de ação para abarcar a meta prevista e determinar boas práticas para que as licitações sejam mais eficazes, utilizando um processo de gestão de risco justo e bem definido, a gestão e a escolha das famílias tem o potencial de ajudar à administração a gerenciar seus gastos com a agricultura familiar

É importante ressaltar também a notabilidade do trabalho para a comunidade que sobrevive do excedente de sua subsistência e para as Organizações que devem cumprir a lei relativa da

venda dos gêneros, que em muitas vezes não tem a capacidade de fornecer os gêneros acordados nos termos dos contratos, gerando problemas tanto para contratados como para contratantes e influenciam nas justificativas das Unidades Gestoras quando da justificativa por não ter alcançado a meta prevista em Lei

Um dos óbices por exemplo que podemos citar são as características climáticas da Região Central do Rio Grande do Sul que atrapalham a produção de várias culturas fornecidas na Agricultura Familiar.

Verificamos que um melhor planejamento baseado na Gestão de Risco poderia subsidiar o setor requisitante de maneira que suas decisões proativamente levantariam os óbices e as formas de mitigar os riscos apresentados evitando o desperdício do dinheiro público, tornando mais eficiente a aquisição de gêneros. Ao realizar a gestão de risco, a Unidade Militar se torna capaz de identificar, analisar, avaliar e desenvolver estratégias de contingenciamento para tais situações, uma boa Gestão de Risco pode evitar a monopolização do mercado por grandes fornecedores.

O trabalho foi baseado em fontes governamentais e fontes do suporte documental da própria Unidade além do acompanhamento junto a documentação do Aproveitamento da Unidade.

2. A GESTÃO DE PROJETOS

Para chegarmos a um objetivo devemos encará-lo da seguinte maneira, “projetos existem e operam em ambientes que podem ter influência sobre eles. Essas influências podem ter um impacto favorável ou desfavorável sobre o projeto (PMBOK, 2017, p. 37).

Ainda segundo o PMI (Project Management Institute), gestão de projeto é: “um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzidos por pessoas, possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e especificações (qualidade e escopo)”.

Em um mundo em constante mutação, MENEZES (2003) diz que “as mudanças frequentes no mundo são provocadoras de mudanças que precisam ser implementadas, com cada vez com menor volume de recursos, em menores prazos e atendendo a especificações cada vez mais rígidas, precisas, e flexíveis com ciclos de vida muito curtos.

Voltando aos primórdios buscando fatos que caracterizam o conceito de projetos, temos grandes empreendimentos que trazem aderidos características típicas dos projetos como: serem exclusivos, não repetitivos e com tempo determinado.

A criação de máquinas projetadas para produzir produtos ou outros bens após a Revolução Industrial, impulsionaram uma efetiva implementação de processos fabris na sociedade do início do Século XX, com os acontecimentos da segunda Guerra Mundial temos o aumento da atividade industrial em grande escala necessitando cada vez mais da sistematização da produção de bens e aumento da tecnologia com o início da era nuclear, fortificaram o ambiente de grandes projetos cada vez mais elaborados e focados em gerenciamento e resultados, durante a década de cinquenta até os dias de hoje a gestão de projetos vem só evoluindo e tornando-se parte cada vez maior nas organizações, tanto públicas quanto privadas, um salto inovador para a Gestão de Projetos foi dado em 1969 com o Instituto de Gerenciamento de Projetos, instituição norteadora para o desenvolvimento e a valorização das funções gerenciais em projetos gerando boas práticas.

O PMBOK por exemplo é um manual onde se juntam boas práticas para a estruturação dos processos, das técnicas e das ferramentas vindo a ser um referencial para os profissionais que atuam em projetos e fonte de algumas observações que serão feitas nesse tópico.

Como a gestão de projetos engloba várias áreas do conhecimento e grupos de processos de gerenciamento de projetos que se fundem com o objetivo de alcançar algo identificável que consome tempo e recursos definidos juntamente com a busca da qualidade.

Para operacionalizar as demandas de um projeto uma das principais áreas são seus atores, isto é, aqueles que irão compor os papéis mais importantes, são eles: o patrocinador, o gerente e as equipes básicas, suas funções são as seguintes segundo

O patrocinador é um membro da alta administração, tendo influência estratégica na condução do projeto, mesmo que não tenha atuação direta, suas ações influenciam na manutenção da prioridade do projeto, gerenciamento interpessoal e no recebimento de recursos.

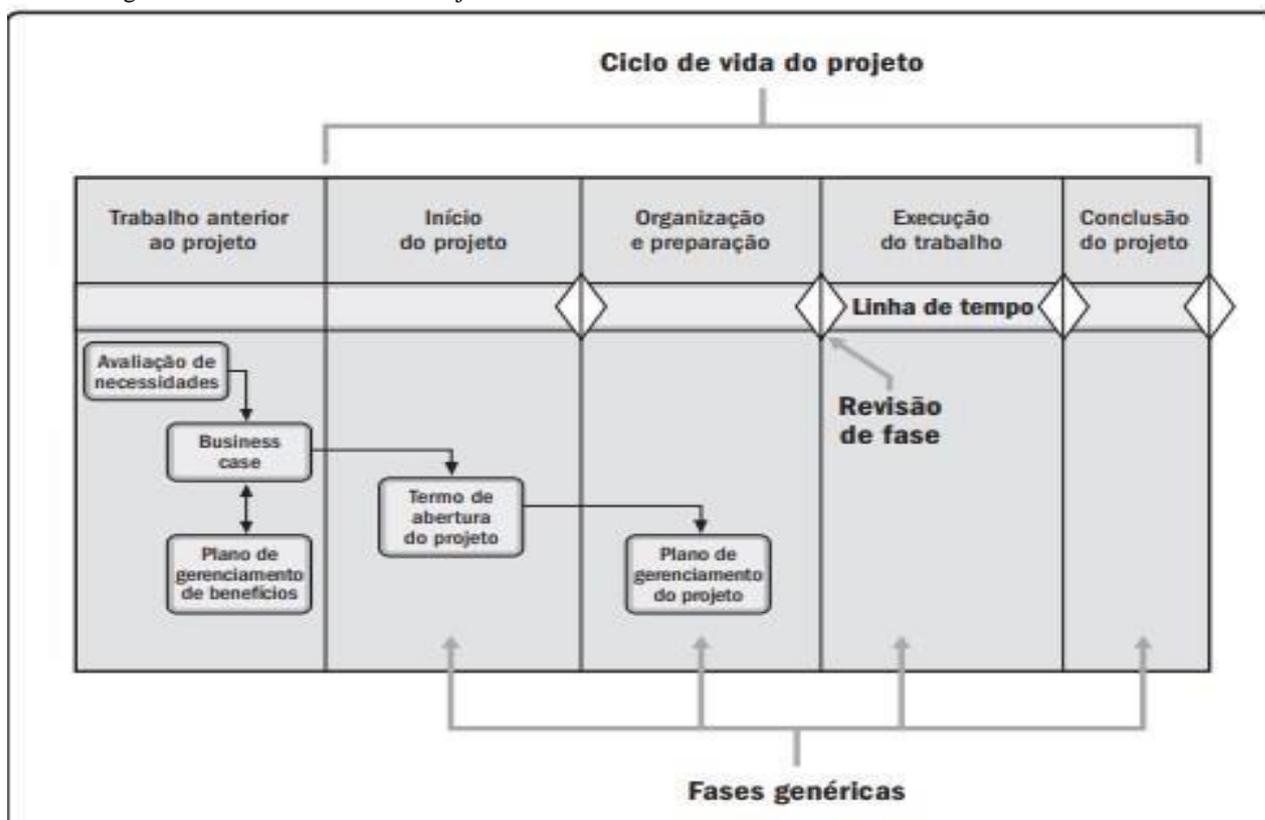
O gerente é definido no início do projeto, deve ter capacidade de relacionamento, organização, boa comunicação, reconhecida liderança, saber gerenciar conflitos e ser técnico entre outras características, durante sua escolha devem ser observados se ele tem conhecimento sobre atividade, ligação funcional na área que atuara, compatibilidade hierárquica e estar locado em lugar que facilite o desempenho da atividade.

As equipes básicas são formadas de especialistas, alocados ou contratados, quando não existirem no local onde se realiza o projeto, devem poder auxiliar também no escopo do projeto, juntamente com o gerente, realizam os planos para atingir o objetivo proposto.

(GUIA UNIS ESTUDOS E PROJETOS, 2019, p. 23)

O Ciclo de Vida de um projeto abarca todas suas fases, desde o trabalho anterior do projeto até sua conclusão, devendo ser entendido para o alcance do objetivo.

Figura 01 – Ciclo de Vida do Projeto



Fonte: (PMBOK, 2017, p. 67)

No Ciclo de Vida do Projeto podemos verificar que fora das Fases genéricas temos o trabalho anterior do projeto, e é na fase de necessidades que o setor requisitante do 3º Batalhão de Combate, em cima de sua grade de necessidades determina suas demandas de gêneros para suprir sua grade de aprovisionamento, nesse ponto um bom gerenciamento de Risco subsidiaria a verificação dos fornecedores. As demais Fases genéricas teriam seus processos mais facilitados se um trabalho inicial fosse focado em identificar óbices e mitigar problemas e acompanhar fornecedores.

Nos trabalhos anteriores ao projeto podemos avaliar os fornecedores e negocia, nas fases genéricas no início do projeto utilizamos a Gestão de Risco, na organização e preparação avaliamos no plano de gerenciamento, durante a execução do trabalho realizamos os acompanhamentos e na conclusão do projeto a Unidade deve alcançar mais de 30% dos créditos recebidos para aquisição de alimentos.

Outro aspecto a ser observado são as áreas do conhecimento durante o processo elas são definidas por seus requisitos de conhecimentos e descritas em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas tornam os processos mais eficientes, são elas:

1. Integração: apresenta os processos necessários para assegurar que os elementos envolvidos no projeto sejam adequadamente coordenados.
2. Escopo: apresenta os processos necessários para assegurar que o projeto contemple o trabalho requerido, e para completar o projeto com sucesso.
3. Tempo: apresenta os procedimentos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do cronograma.
4. Custo: apresenta os procedimentos necessários para assegurar que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto.
5. Qualidade: apresenta os procedimentos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas.
6. Recursos Humanos: Pessoas, equipamentos e recursos físicos
7. Comunicações: apresenta os procedimentos necessários para assegurar que a geração, captura, distribuição, armazenamento e apresentação das informações do projeto sejam feitos de forma adequada e no tempo certo.
8. Riscos: apresenta os procedimentos que dizem respeito à identificação, análise e resposta aos riscos do projeto.
9. Aquisições: apresenta os procedimentos necessários para a aquisição de bens e serviços fora da organização que desenvolve o projeto.
10. Partes interessadas: apresenta os procedimentos necessários para assegurar os interessados do projeto, pode ser pessoas da equipe, grupos de pessoas, organizações ou instituições com algum tipo de interesse ou que poderão ser afetados pelas atividades ou pelos resultados do seu projeto.
11. Gerenciar o Conhecimento do Projeto: faz parte do Grupo de Processos de Execução e da Área de Conhecimento Gerenciamento da Integração do projeto;
12. Implementar Respostas aos Riscos: faz parte do Grupo de Processos de Execução e da Área de Conhecimento de Gerenciamento dos Riscos do projeto;
13. Controlar Recursos: é parte do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle e da Área de Conhecimento Gerenciamento de Recursos.

Fonte: (PMBOK, 2017 (atualizado) , p. 533)

Durante o desenvolvimento do projeto são gerados vários planejamentos e planos diferentes, todos com a finalidade de tornar atingível os objetivos do projeto, no caso do 3º BE Cmb, planos auxiliares podem auxiliar com o detalhamento necessário para o projeto específico ao qual se enquadram, estando entre eles o plano de gerenciamento de risco, que será visto no próximo tópico.

Do exposto nos parágrafos e figuras tabelas apresentadas verificamos a importância da execução da organização para se alcançar os objetivos propostos advindos de demandas, com o planejamento de facilitar a identificação dos óbices além de levantar necessidades e ações a serem atendidas.

Na área de conhecimento número 08 termos o Risco, o correto entendimento e execução dessa área teria um impacto enorme nos processos da Unidade.

2.1 GERENCIAMENTO DE RISCO

Sempre que saímos de casa ou qualquer outra atividade estamos expostos ao risco isto se enquadra para qualquer atividade e dentro de várias áreas, o gerenciamento de risco serve como ferramenta para diminuir e achar soluções para imprevistos, levantando possibilidades e impactos.

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução do planejamento, da identificação, da análise, do planejamento das respostas, da implementação das respostas e do monitoramento dos riscos em um projeto. O gerenciamento dos riscos do projeto tem por objetivo aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto. (PMBOK. 2017, p. 432)

No Exército o gerenciamento de risco é executado desde o Comitê de Governança, Riscos e Controles se estendendo até o Gestor do Risco das Unidades e Grandes Unidades, sendo determinadas pela Política de Gestão de Risco do Exército Brasileiro – EB10-P-01.004, aprovada na portaria número 004, de 03 de janeiro de 2019, que determina sua finalidade, referências, conceitos, princípios e objetivos, a estrutura de governança, as competências e responsabilidades, suas diretrizes e por fim as disposições finais, vale a pena ressaltar que é também utilizado o COSO ERM, em sua sigla em inglês Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commison, que ajuda os gestores a utilizar uma Matriz de Risco e Controles, ferramenta excepcional para mitigar problemas que venham a afetar os planejamentos.

A Gestão de risco está estruturada em 08 componentes inter-relacionados que auxiliam o processo de gestão, que levam em conta o Ambiente interno, isto é treinamentos e tecnologia para realizar atividades, fixação de objetivos que nada mais é em nosso caso da Unidade Militar de cumprir a meta proposta em lei, identificação de eventos relacionados a atividade e se preparar para eles, avaliar e responder ao risco como fator de sucesso no planejamento, realizar atividade de controle monitorando as atividades em pontos de checagem, informação como forma de aumentar o número de fornecedores em nosso caso dos Agricultores.

Figura 02 – Estrutura da Gestão de Risco



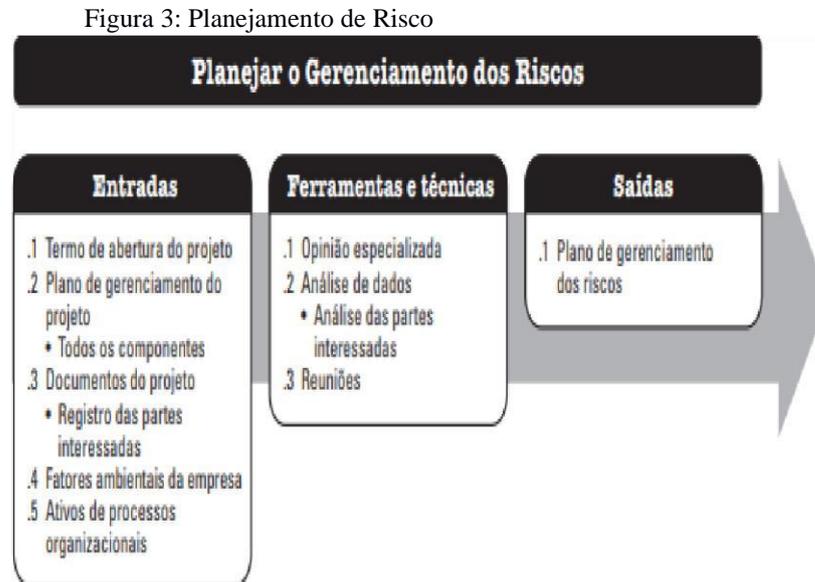
Fonte: (COSO ERM, 2004)

Seguindo uma metodologia se verifica a avaliação dos quatro elementos indicados pelo modelo, ficando de mais fácil entendimento representá-los como perguntas, conforme indica a Nota Técnica do Centro de Controle do Exército.

- a) Fixação do objetivo: A Unidade já tem seus objetivos fixados

- b) Identificação do evento: Já foram levantados os riscos aos objetivos
- c) Avaliação do Risco: Verificação da significância do risco
- d) Atividade de controle: Qual a qualidade dos controles internos estabelecidos

O processo de Gestão de Risco pode ser realizado de maneira simples e rápida, utilizando um planejamento de riscos e controles que servem para quase todos os projetos que desejamos construir, ele deverá seguir o seguinte fluxograma:



Fonte: (PMBOK. 2017. p .438)

Onde o Risco represente a possibilidade de um evento dar errado ou ter reflexos no objetivo, sendo o risco medido em probabilidade e impacto, podendo advir de causas internas ou externas ao planejamento, causas internas são mais fáceis de serem acertadas do que causas externas que são consideradas incontroláveis.

Durante o processo de gestão de risco devemos fixar os objetivos, sendo uma pré-condição à identificação dos fatos, avaliando bem os fatos podemos bolar boas respostas ao risco podendo administrar melhor os problemas surgidos.

A estratégia de decidir por onde começar a gestão requer uma avaliação criteriosa com a finalidade de apontar qual o processo mais crítico a ser atacado, após priorizar os processos mais críticos, devemos lançá-los em uma matriz de riscos e controles.

Para melhor atingir os objetivos, as Organizações devem elencar quais os fatos que afetarão a organização, esses devem receber uma avaliação e uma resposta, identificando o risco quando necessário.

Figura 04: Identificação de riscos



Fonte: (PMBOK, 2017, p. 378)

A avaliação do risco depende de causas internas e externas, o gestor deve entender até que ponto esses fatores tem pequeno, médio ou grande impacto nas estratégias traçadas, algumas causas podem ser: pessoas com pouca capacidade, processos com problemas de estrutura, infraestrutura, sistemas de gestão com erros de padronização, tecnologias e eventos externos não controláveis pela equipe gestora como políticas econômicas e liberação de créditos entre outros.

Veremos tabelas representativas de probabilidade e impacto com suas numerações preestabelecidas que iram fornecer dados e pontuações para subsidiar e fornecer dados para a matriz de risco de um projeto.

Tabela 1 : Probabilidade e impacto

		Ameaças					Oportunidades										
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto	Muito alto	Alto	Moderado	Baixo	Muito baixo						
Probabilidade	Muito alta 0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05	Muito alta 0.90					
	Alta 0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04	Alta 0.70					
	Média 0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03	Média 0.50					
	Baixa 0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02	Baixa 0.30					
	Muito baixa 0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01	Muito baixa 0.10					
		Muito baixo 0.05	Baixo 0.10	Moderado 0.20	Alto 0.40	Muito alto 0.80	Muito alto 0.80	Alto 0.40	Moderado 0.20	Baixo 0.10	Muito baixo 0.05						
						Impacto negativo						Impacto positivo					

Fonte: (PMBOK, 2017, p. 408)

Para confeccionar o diagrama de verificação de riscos inerentes e riscos residuais que

segundo o manual de planejamento desenvolvimento e gestão é:

Risco inerente é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos. **Risco residual** é aquele que ainda permanece após a resposta da administração. A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes. (MANUAL DE PLANEJAMENTO DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2017, p. 12)

Devemos seguir o seguinte diagrama para melhor entendermos como podemos realizar uma resposta ao Risco de Forma que possamos atingir os objetivos

Figura 05: Resposta aos riscos



Fonte: (MANUAL DE PLANEJAMENTO DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2017, p.12)

Após termos levantados os objetivos pela probabilidade e incidência, termos realizado o estudo de resposta ao risco, devemos montar um plano de ação com a finalidade de atuar em seu espectro para operacionalizar como deveremos atuar com medidas mitigadoras e diminuir o impacto a níveis aceitáveis dentro do Risco que podemos aceitar pelos gestores, vale a pena informar que um risco só se extingue caso seu processo seja totalmente encerrado, isto é, enquanto existir uma processo haverá um risco, mesmo que seja trivial.

Tabela 02 – Plano de ação

Método 5W2H			
5W	What?	O quê?	O que aconteceu?
	Who?	Quem?	Quem era o responsável?
	Where?	Onde?	Onde aconteceu?
	When?	Quando?	Quando aconteceu?
	Why?	Por quê?	Por que aconteceu?
2H	How?	Como?	Como aconteceu?
	How much?	Quanto custa?	Quanto custou?

Fonte: www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_329_29124.pdf, 2019)

Alguns setores são extremamente caracterizados pela exposição ao Risco, os riscos tem diversas classificações, dependendo das áreas dos planos. Na Agricultura, por exemplo, se classificam em riscos naturais, riscos de mercado e institucionais.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) considera “riscos naturais os riscos de produção e os riscos ecológicos, respectivamente, os que se relacionam a condições climáticas, pestes, doenças e mudanças tecnológicas; e os resultados da poluição e seus efeitos”.

A gestão de Risco também abarca ações e planejamentos para diminuir os impactos relativos a vários setores, inclusive como exemplo acima na Agricultura e na gestão de aquisições de bens e gêneros demandados pelos projetos.

2.2 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Dentro das áreas do conhecimento de um projeto, temos o gerenciamento das aquisições, muitos dos casos de fracasso vem dos problemas apresentados pelos fornecedores dos materiais, trazendo impactos significativos para os projetos, no caso do 3º Batalhão de Engenharia na grade de alimentação e nos créditos não utilizados com a agricultura familiar, assim como comprometer todo o processo alimentação da Unidade.

O gerenciamento das aquisições visa oferecer subsídios para a construção e a manutenção das relações que envolvem os compradores e os fornecedores.

Um contrato de aquisição inclui termos e condições e pode incorporar outros itens especificados pelo comprador relativos ao que o vendedor deve realizar ou fornecer. A equipe de gerenciamento do projeto é responsável por assegurar que todas as aquisições atendam às necessidades específicas do projeto e, ao mesmo tempo, trabalhar com o escritório de aquisições para garantir que as políticas de aquisições da organização sejam cumpridas. (PMBOK.,2017, p. 461)

O processo se dá sobre a demanda expedida das diversas partes componentes do projeto, as aquisições norteiam todos os desenvolvimentos relacionados aos pedidos das diversas equipes.

As diversas partes do projeto realizam suas demandas informando para a equipe de aquisições, as compras serão adequadas aos custos relativos ao projeto, tendo como limite o teto de gastos do projeto, por isso os fornecedores devem se adequar aos pedidos e valores oferecidos por seus produtos e quantidades.

Crítérios podem diferenciar os fornecedores, preço, prazo de entrega, experiência do fornecedor, qualidade e observância da documentação necessária para participar dos certames, serão utilizadas critérios para a proposta mais vantajosa para o certame, como menor preço, maior qualidade, menor preço e técnica, entre outras, um bom gerenciamento traz melhor qualidade, diminuindo o trabalho do contratante, ajudando a conhecer os fornecedores, diminuindo o risco em relação aos fornecedores.

Após todo tramite relacionado à lei 8666/93, é gerado o contrato que caracteriza o compromisso entre o fornecedor e o contratante, fator que deve obedecer todo o ritual legal mesmo que os fornecedores sejam pequenos produtores e sofram com aspectos logísticos, técnicos e estruturais na maioria das vezes.

As compras podem ser realizadas por áreas especializadas que centralizam as demandas e executam os pedidos para fazer com que a vida vegetativa aconteça assim como as fases do projeto, quando o setor de aquisições é responsável por realizar os pedidos, quando as compras são feitas pela Seção de Licitações e Contratos não se levando em consideração o gerenciamento, para diminuir esses problemas, A Seção pode se aproximar da equipe de requisição, esses devem assessorar quanto à compra no que tange à qualidade, tocando ideias e participando de reuniões.

A escolha das propostas é feita junto aqueles que melhor vão atender as necessidades das OM, obedecendo questões técnicas, de qualidade e legais impostas pelo Governo.

Independente da maneira que a aquisição seja realizada, devemos saber que existem diversas formas de se adquirir os insumos desejados.

Na administração pública focando mais nas Organizações militares, o pedido de gêneros para manter o processo de subsistência é realizado pela setor de provisionamento que é o responsável pelo pedido dos gêneros necessários para manter a tropa em condições de emprego cumprindo uma planilha chamada de grade ou cardápio.

No próximo tópico veremos os reflexos em relação a aquisição dos gêneros pela Unidade Militar e como a gestão de risco e a gestão de aquisições vem tornando mais simples ir ao encontro aos objetivos traçados nos projetos da Força.

3. PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS NA AGRICULTURA FAMILIAR

O programa de aquisição de alimentos tem sua origem no programa Fome Zero, ele integra o Sistema Nacional de Segurança Alimentar que tinha como finalidade a promoção de acesso à alimentação e o incentivo a agricultura familiar.

As Forças Armadas e não diferente o 3º BE Cmb em Cachoeira do Sul, deve utilizar pelo menos 30% dos seus créditos para a aquisição de recursos em alimentos junto a Agricultura Familiar no Rio Grande do Sul, mais propriamente na Região Central, onde se localizam, os alimentos são adquiridos diretamente junto aos agricultores familiares ou de suas associações, por meio de dispensa de licitação, baseado no artigo 17 da lei nº 12.512, 14 de outubro de 2011.

Para caracterizar os fornecedores dos insumos, temos segundo o Art 3º da lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006:

os agricultores familiares, assentados da reforma agrária, silvicultores, agricultores, extrativistas, pescadores artesanais, comunidades indígenas e integrantes de comunidades remanescentes de quilombolas rurais e demais povos e comunidades tradicionais, que atendem aos requisitos e ainda cooperativas e outras organizações formalmente constituídas como pessoa física de direito privado. (Art 3º da lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006)

Nas Unidades Militares a aquisição tornou-se obrigatória a partir do Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015, determinou que no mínimo 30% dos créditos sejam realizados com a agricultura familiar, podendo Ordenador de despesas ter que responder pela não observância à norma.

Os procedimentos de aquisição são baseados na definição da demanda, isso dependendo do efetivo das Unidades, no 3º BE Cmb isso equivale em média há R\$ 150,000,00. A elaboração da chamada pública, divulgação da chamada, elaboração da proposta, seleção de propostas, assinatura do contrato e execução.

No 3º BE Cmb os levantamentos das demandas são executados por uma equipe do Aproveitamento da Unidade, cabe ressaltar que sofre pela falta de treinamento sobre as ferramentas de gestão de risco, tendo em vista as especificidades das funções, suas demandas são encaminhadas a uma Seção de Licitações e contratos que realiza os trâmites necessários para a aquisição sem levar em conta os riscos de recebimento.

Muitas vezes a Unidade não consegue atingir os índices indicados pela lei, principalmente no que tange a falta de estrutura da agricultura familiar no Rio Grande do Sul, onde as pequenas unidades agrárias e o clima interferem diretamente na produção dos produtos demandados pelas Organizações militares, além da pouca estrutura de maquinas nas propriedades Inviabilizando o que determina o Artigo 3º Resolução nº 50, de 26 de setembro de 2012.

Como reflexo a não observância dos Riscos, entre eles, treinamento de equipes e fornecedores, maquinário, meios de transporte e logística interfere como veremos a seguir.

4. GESTÃO DE RISCO NA AGRICULTURA FAMILIAR NA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL

O Clima no Rio Grande do Sul, diferente das outras Regiões do País, é um fator de grande interferência quando raciocinamos com a produção agrícola. segundo o Atlas Sócio Econômico de 2018.

As temperaturas apresentam grande variação sazonal, com verões quentes e invernos bastante rigorosos, com a ocorrência de geadas e precipitação eventual de neve. As temperaturas médias variam entre 15 e 18°C, com mínimas de até -10°C e máximas de 40°C. Com relação às precipitações, o Estado apresenta uma distribuição relativamente equilibrada das chuvas ao longo de todo o ano, em decorrência das massas de ar oceânicas que penetram no Estado. (ATLAS SÓCIO ECONÔMICO, 2018)

Tal característica interfere diretamente nas culturas produzidas pelos pequenos agricultores, tendo reflexos diretos nos pedidos de atendimento das demandas das Unidades Militares. A agricultura convencional conseguiu implementar métodos para controlar as perdas devidos as intemperes do Clima Gaúcho, os pequenos produtores não tem como investir para mitigar os efeitos do clima, pragas e nem adquirir certificados de qualidade, fatores que interferem diretamente na escolha de quais os produtores estarão envolvidos nas aquisições, Nas categorias de Risco temos: segundo o Departamento de cultura dos Estados Unidos:

- a) Riscos Humanos
- b) Riscos Patrimoniais
- c) Risco de Produção e colheita
- d) Risco de Preço
- e) Riscos institucionais
- f) Riscos Financeiros

As categorias de risco afetam diferentemente os agricultores, dependendo do aporte que cada um tem e de seus recursos.

Ferramentas de Gestão para definir problemas, identificação dos riscos, as probabilidades e impactos devem ajudar as equipes de aquisição a selecionar os produtores que ofereçam o menor risco na aquisição e com isso ajudem a alcançar a meta estipulada em lei.

Tanto a gestão de Aquisições como o gerenciamento de risco são partes importantes para uma gestão de projeto mais eficiente e eficaz.

5. A GESTÃO DE PROJETOS NA ORIENTAÇÃO DE AQUISIÇÃO DE GÊNEROS

Observando a aquisição de Gêneros junto à agricultura familiar no Rio Grande do Sul, temos que levar em consideração, dentre as muitas áreas do conhecimento, o gerenciamento de risco e também a gestão das aquisições, ao fundirmos essas duas áreas podemos enxergar os óbices e suas formas de mitigar os problemas assim como orientar melhor as equipes de aquisição, que ao receberem as demandas podem realizar as compras de acordo com as tabelas para mitigar os problemas apresentados pelos pequenos agricultores.

Os grupos de planejamento durante suas análises podem levar em consideração as características levantadas pelo setor de provisionamento para realizar matrizes de risco e ferramentas de risco, assim como os grupos de execução e monitoramento e controle também podem usufruir das informações, fazendo com que o projeto de aquisições saia dentro do

previsto e os Ordenadores de Despesa não precisam se justificar junto a Inspeção de Contabilidade o não cumprimento das metas.

6. MATERIAL E MÉTODO

A unidade que será alvo da análise, apresenta o seguinte perfil: Unidade do Exército localizada na Região central do Rio Grande do Sul, subordinada ao 4º Grupamento de Engenharia e ao Comando Militar do Sul, faz parte da Arma de Engenharia de Combate e é denominado 3º Batalhão de Engenharia de Combate, tem um efetivo total de militares de 450 militares profissionais e sua principal vocação é o lançamento de meios flutuantes para transposição de Cursos de água obstáculo, é dividido em 05 (cinco) Companhias, sendo 03 (três) de combate, 01 (uma) de Comando e Apoio e 01(uma) de Manutenção de material de pontes.

Nossa pesquisa será qualitativa no tocante ao entender o porquê de se utilizar ferramentas de Gestão de Risco nas escolhas junto a agricultura familiar como fonte para orientar as aquisições, quanto aos objetivos faremos uma pesquisa descritiva entendendo o método de planejamento de projetos, das ferramentas de risco e o processo de aquisição, no procedimento de coleta de dados utilizaremos a pesquisa bibliográfica referentes ao assunto Leis, Portarias e o PMBOK em sua 6ª edição, voltadas para o assunto quanto ao local de realização faremos no 3º Batalhão de Engenharia de Combate sediado na Região Central do Rio Grande do Sul, Unidade Gestora de Recursos destinados a Agricultura Familiar.

7. RESULTADO E DISCUSSÃO

Um aspecto que chama a atenção é o procedimento realizado pelo setor de requisição do 3º Batalhão de Engenharia, quando trata a ação de aquisição de gêneros junto à agricultura familiar de forma simplificada, se prendendo somente ao aspecto de gasto de recurso e liquidação dentro dos prazos previstos, se fossem levados em consideração aspectos mais pormenorizados das características dos fornecedores, a Unidade poderia otimizar as aquisições utilizando ferramentas com a finalidade de atingir os indicadores determinados.

Projetos e matrizes devem orientar para a confecção das grades de alimentação atendendo a produção da época, sendo realizado um contato prévio e um levantamento das culturas em determinadas épocas do ano, viabilizando o fornecimento e a compra dentro de quantitativos que os produtores possam cumprir, hoje no 3º BE Cmb não segue uma metodologia vista como um projeto, tal adequação trará grandes frutos para a Organização Militar e para as Famílias, que poderão chegar mais próximos dos 30% mínimos exigidos.

Outro aspecto merecedor de uma análise é a não utilização de ferramentas de gestão de risco com a finalidade de mitigar situações como influência do Clima da Região Sul, dificuldade de maquinário por parte dos agricultores, custo do transporte e distância entre outros, se o setor de requisitante utilizassem ferramentas, levantaria causas e efeitos para a dificuldade de aquisição, utilizando a matriz de probabilidade e impacto excluiria os problemas menos importantes e focaria nos principais e traçaria ações para atingir as metas determinadas através da ferramenta 5W2H, caso o setor de aquisições vislumbra-se tal utilização, as compras seriam mais pontuais e eficientes, da forma que é executada hoje, traz dificuldades para a administração e para as famílias dos pequenos agricultores.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retornado a pergunta inicial o porquê do 3º Batalhão de Engenharia de Combate não estar atingindo o índice de no mínimo de 30% que deveria gastar com seus valores de aquisição em gêneros com a Agricultura Familiar, chegamos a conclusão que o problema está em algumas partes fora da zona de controle dos fornecedores, no que diz respeito ao Clima da Região Central do Rio Grande do Sul e de fatores internos controláveis como treinamento e melhores técnicas, assim como as equipes de aquisição e os elementos que fazem a demanda dos pedidos que por desconhecimento ou falta de treinamento mais profundo não conseguem antever os problemas para a aquisição, não enxergando à aquisição como parte de um projeto. Pode-se afirmar que ao enxergar o fornecimento de Gêneros para o Batalhão como um processo, adotando boas práticas do PMBOK para a estruturação de projetos, atentando para o Ciclo de Vida e acima de tudo suas áreas do conhecimento, Integração, Escopo, Tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco, aquisição e parte interessadas relacionando a entradas e saídas, teremos um mecanismo que irá abarcar todas as áreas de importância para no mínimo alcançar o objetivo determinado na Lei 11.326, de 24 de julho de 2006.

Dentre as áreas do conhecimento vemos no segundo tópico a utilização da Gestão de Risco no Processo, com sua metodologia e suas ferramentas, os responsáveis pela área de levantamento dos Agricultores Familiares que podem suprir as necessidades da Organização Militar, lembro que além da meta temos que atender as necessidades das Tropa na confecção da grade de alimentação, a avaliação do risco dos Agricultores fornece subsídios para que mitiguemos possíveis problemas em relação ao fornecimento dos gêneros, matrizes de risco, planos de ação e tabelas de probabilidade e impacto são excelentes fontes de subsídios para à decisão melhor a ser tomada em relação a que gêneros adquirir.

Como sugestão para tentar alcançar os objetivos da levantados teríamos que criar um banco de dados junto com uma Matriz de Risco, talvez uma análise de risco poderia ser realizada por parte do setor requisitante e somente após essa análise os pedidos de gêneros que poderia ser fornecidos em maior quantidade e que atendessem a grade fossem encaminhados aos setor de aquisições, hoje o processo se da na confecção da grade e no lançamento de vários gêneros que muitas vezes não podem ser fornecidos por causa do Clima, estação do Ano e até mesmo por aspectos logísticos.

Este trabalho requer um maior aprofundamento quanto a novas informações que a gestão de risco pode fornecer para à seleção dos fornecedores e também na aquisição de gêneros e montagem da grade de alimentação no 3º Batalhão de Engenharia de Combate.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa nº 02** – , de 29 de mar de 2018. Dispõe sobre a compra institucional de alimentos fornecidos por agricultores familiares e pelos demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de jul de 2006.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, **Manual de Gestão, Riscos e Controles Internos da Gestão**, de 31 de Jan de 2017.

BRASIL. Comando do Exército . **Nota técnica de Controle Interno nº 01**, de 11 de mai de 2016. Gerenciamento de Risco Área Administrativa.

BRASIL. Comando do Exército, **Portaria nº004-**, de 03 janeiro de 2019. Aprova a Política de Gestão de Risco do Exército Brasileiro.

BRASIL, Presidência da República. **Decreto nº 1946**, de 28 de jun de 1996. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, e dá outras providências. Disponível em: www.pronaf.gov.br. Acesso em 9 Set 2019.

BRASIL, Presidência da República. **Decreto nº 8473**, de 22 de jun de 2015. Estabelece, no âmbito da Administração Pública federal, o percentual mínimo destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de jul de 2006, e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Ato2015-2018/2015/Decreto/D8473.htm: Acesso em 01 set 2019.

BRASIL, Presidência da República. **Resolução nº 50**, de 26 de set de 2012. Dispõe sobre a sistemática de funcionamento da modalidade de execução Compra Institucional, no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar – PAA: Disponível em: www.mds.gov.br Acesso em 28 ago 2019.

MENDES, L. C. **Gestão de projetos**. Disponível em :<http://catho.com.br/curso/elearning/biblioteca/g-projetos/textodeapoio.pdf>. Acesso em: 28 out 2019.

PMI, **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). 6ª edição. Pennsylvania: PMI, 2017.

Estado do Rio Grande do Sul, **SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO**, Disponível em: www.atlassocioeconomico.rs.gov.br/clima-temperaturaeprecipitações. Acesso em: 01 set 2019.