

Utilização do pregão eletrônico nas aquisições da administração pública

El uso de la transacción electrónica en las adquisiciones de administración pública.

Jorge da Silva Rodrigues Júnior²

Resumo

Após breve introdução da pesquisa, será realizada abordagem do tema licitações sob a ótica do direito administrativo. Em seguida, serão citados e desenvolvidos os principais pontos sobre o tema licitações, as modalidades e um foco maior no pregão na sua forma eletrônica. Tal sistemática de compras está inserida na logística de funcionamento de qualquer Unidade Gestora (UG). Abordar-se-á pontos considerados principais quanto à revisão doutrinária e legal acerca do pregão e suas formas presencial e eletrônica. Será dada maior atenção e ênfase no pregão eletrônico, uma vez que é considerada atualmente a principal modalidade licitatória pelos benefícios trazidos à administração pública. Tratar-se-á sucintamente sobre a caracterização do ambiente, além da revisão teórica pertinente ao tema. Sob os aspectos metodológicos, a pesquisa foi descritiva, quantitativa, bibliográfica e documental. A coleta de dados foi realizada durante a execução dos pregões eletrônicos para confecção de atas de registro de preços no ano de 2008, aproveitando o fato de atuar na função de pregoeiro à época, função que exerço até os dias atuais em Dourados. As informações quantitativas obtidas foram tratadas estatisticamente, consolidadas e ilustradas em gráficos que permitirão uma melhor visualização dos dados, após a devida tabulação e análise, demonstrando cientificamente o embasamento às conclusões da pesquisa realizada.

Palavras-chave: licitações, pregão eletrônico, compras, administração pública.

Resúmen

Tras una breve introducción de la investigación, se llevará a cabo enfoque a la obtención tema desde la perspectiva del derecho administrativo. A continuación se mencionarán y desarrolló los puntos principales de la contratación objeto, los medios y un mayor énfasis en el comercio en su forma electrónica. Esta canasta sistemática se inserta en la logística de la operación de cualquier Unidad de Gestión (MU). Abordar se considerarán los puntos principales de la doctrina y la revisión jurídica en el parqué y sus formas y su presencia electrónica. Se prestará una mayor atención y énfasis en la contratación electrónica, ya que se considera actualmente las principales modalidades más beneficios de licitación presentado por el gobierno. Tratarlo brevemente en la caracterización del medio ambiente, más allá de la revisión teórica sobre el asunto. En los aspectos metodológicos, la investigación fue de tipo descriptivo, la literatura cuantitativa, y los documentos. La recolección de datos se llevó a cabo durante la ejecución de las subastas electrónicas para la fabricación de las actas de los precios récord en el año 2008, aprovechando el hecho para actuar en el papel de las subastas a la vez, que practican de acuerdo con el día de hoy en Dourados. La información cuantitativa obtenidos fueron tratados estadísticamente, consolidado y se ilustra en la gráfica de cosas que permitan una mejor visualización de los datos, después de la tabulación y el análisis apropiados, lo que demuestra la base científica de las conclusiones de la encuesta.

Palabras-clave: licitaciones, transacción electrónica, administración pública

¹ Mestre e Bacharel em Ciências Militares (ênfase em Logística, Administração / Contabilidade Pública) pela EsAO e AMAN, respectivamente, ambas no RJ; Pós-graduado em Docência do Ensino Superior pela UCB-RJ; Bacharel em Administração de Empresas e Ciências Contábeis pela UNIGRAN-MS; Cursando MBA em Contabilidade Gerencial e Controladoria na UNIGRAN-MS; Atua na Administração Pública Federal há mais de 15 anos, sendo pregoeiro há mais de 10 anos; e está no 5º ano de docência no ensino superior, lecionando atualmente na UNIGRAN (Curso de Publicidade & Marketing, e Curso de Ciências Contábeis).

1 INTRODUÇÃO

Enquanto a iniciativa privada visa o lucro financeiro como razão principal da sua existência, os órgãos integrantes da administração pública, em quaisquer das suas esferas (federal, estadual e/ou municipal) devem primar pela obtenção do lucro social, cum-prindo o previsto na Constituição Federal de 1988 e suas atualizações emendárias e legais, além dos regulamentos internos de cada entidade, noção esta aplicada às autarquias e instituições assemelhadas. Quando desejamos adquirir um bem material ou contratar serviço específico para usufruto próprio, ou à empresa à qual estamos vinculados, normalmente fazemos uma pesquisa de preços incipiente ou detalhada, dependendo da situação e do nível do gasto em relação às receitas disponíveis. Na administração pública ocorre de forma parecida. Há necessidade de realizar a definição suficientemente detalhada do item ou serviço que se pretende comprar ou contratar (objeto da licitação), fazer um levantamento de preços para definir o valor de mercado e inserir tais informações num documento (instrumento convocatório) a ser divulgado às empresas privadas, visando a execução de um processo administrativo chamado licitação.

A Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG) da esfera federal onde estou lotado possui autonomia administrativa para proceder da forma exposta e o faz por meio da sua estrutura de apoio (atividade-meio), na qual se insere a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC), repartição que chefo e coordeno. Enquanto na iniciativa privada ou individualmente pagamos nossos gastos com dinheiro, cheque ou cartão, na administração pública federal tal ação é procedida através de licitação, nota de empenho (NE) decorrente e o pagamento conseqüente por meio de ordem bancária (OB) após a liquidação da despesa por meio de comprovação no verso da nota fiscal (NF), atestando o recebimento do material ou a prestação do serviço contratado. O emprego dos recursos públicos alocados ao órgão deve ser realizado de forma judiciosa, criteriosa e transparente. Busca-se constantemente aplicar os princípios de planejamento e gestão estratégica chamados eficiência, eficácia e efetividade, que são respeitados e seguidos no cumprimento da execução financeira e orçamentária da unidade gestora (UG). Drucker (2002, p. 63) ressaltou que “cada vez mais a eficácia pode ser a única área em que podemos esperar aumentar significativamente o nível de desempenho, de realização e de satisfação do trabalhador intelectual”.

O principal objetivo desse artigo é identificar as características e benefícios da modalidade de licitação Pregão Eletrônico à administração pública federal por meio de coleta de dados no Portal de Compras do Governo Federal – Comprasnet (www.comprasnet.gov.br), Portal da Transparência e experiências vividas no ambiente de trabalho, servindo de diagnóstico relativo à postura das empresas de Dourados na sistemática das compras federais, além de demonstrar os principais aspectos que corroboram a viabilidade e flexibilidade dessa recente modalidade licitatória (datada de 2001), dentro do conjunto de ações classificadas como atividade-meio às atividades finalísticas ligadas à operacionalidade necessária à execução da missão constitucional das Forças Armadas. O assunto em tela está enquadrado nas atribuições de uma SALC (Seção de Aquisições, Licitações e Contratos) para apoio normativo-técnico no tocante à administração pública dos recursos da União recebidos pelos órgãos

do Governo Federal, e cor-respondente a cada ação finalística, de acordo com a LOA (Lei Orçamentária Anual), o Plano de Contas da União e respectivos órgãos de direção setorial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É importante ressaltar que licitar é a regra para o sistema de compras e contratações na administração pública federal (com as devidas exceções listadas em lei) e, como tal, está contextualizada na área temática da administração pública e contabilidade pública. Compras, na administração pública, pressupõem uma adequada caracterização do objeto a ser licitado e a devida previsão orçamentária dos recursos, conforme os art. 14 e 15 (§ 7º) da lei 8.666/93. Toda compra, obra ou serviço será sempre precedida de requisição e licitação.

Obviamente, há ligação com outras ramificações do conhecimento relacionado ou com aplicação ao tema. Há de considerar o fato do cenário mundial se caracterizar hoje por fortes e impactantes mudanças que influenciam a vida dos países, das organizações, das empresas e, principalmente, das pessoas. Na verdade, vivemos numa sociedade em constante e rápida transformação. A razão é que o mundo dos negócios torna-se cada vez mais complexo e ganha a cada momento um maior número de envolvidos e de variáveis que integram o tsunami de mudanças. Como pode ser assegurado que a empresa ocupe o lugar certo para enfrentar os desafios de hoje e de amanhã? Há autores que respondem como sendo a criatividade, boa gestão, flexibilidade e espírito empreendedor, dentre outros fatores considerados vitais no mundo moderno. Vejamos se negociar, vender e prestar serviços aos órgãos públicos pode ser uma saída à inadimplência crescente do mercado, conforme está sendo veiculado pela mídia.

2.1 O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO E A ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS

Drucker apud Heller (2000, p. 30) considerava toda a administração como “uma disciplina que integra valores e comportamentos humanos, ordem social e investigação intelectual. É uma arte que se alimenta de economia, psicologia, matemática, teoria política, história e filosofia”. Daí a origem da vertente administração de materiais, a qual se insere no contexto do ícone da administração.

A essência da administração é o ser humano. Seu objetivo é tornar as pessoas capazes do desempenho em conjunto, tornar suas forças eficazes e suas fraquezas irrelevantes. Isso é a organização, e a administração é o fator determinante (HELLER, 2000, p. 18).

2.1.1 A integração das aquisições com a administração de materiais

Francischini e Gurgel (2004, p. 5) definem a administração de materiais como “a atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos

artigos a comprar até a entrega do produto terminado ao cliente". "A função compras é de primordial importância para um correto gerenciamento da área de materiais" (DIAS, 2005, p. 315). Viana (2000, p. 41) conceitua administração de materiais como sendo o "planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final". Isso é feito por todas as pessoas, até em casa, pois para tanto "[...] é necessário saber: comprar para garantir a qualidade e a quantidade do que será consumido ao menor custo; controlar para evitar consumo desnecessário e não correr risco de falta; armazenar adequadamente para evitar perdas" (VIANA, 2000, p. 41). Expõe ainda que a finalidade da atividade compras é "suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas".

Conforme abordado com propriedade por Bertaglia (2003, p. 2-21), as organizações empresariais passam cada vez mais por novos desafios mercadológicos. Necessitam estar cada vez mais voltadas para os clientes, se basearem em conhecimento e em informação, e investindo fortemente em processos colaborativos. A sistemática de compras é vital e está integrada à cadeia de abastecimento integrada, inclusive quanto aos novos conceitos da área que estão sendo criados e empregados com êxito, como o Supply Chain Management (SCM) e a Efficient Consumer Response (ECR). Afirma que o termo cadeia de abastecimento ou de suprimento está relacionado à expressão proveniente do SCM. O just in time (JIT) também é considerado vital à organização para obter uma maior velocidade no atendimento das necessidades internas e externas da instituição, além de não comprometer desnecessariamente parcela do capital inicial. Simultaneamente, a visão desenvolvida pelo ECR no tocante à resposta eficiente às demandas do consumidor é uma das teorias mais ricas que o mundo dos negócios tem apresentado. É simples e complexa já que significa mudanças radicais de cultura, de relacionamentos entre organizações, de conhecimentos e da forma convencional de administrar os negócios. A partir do momento que o ECR corresponde à execução conjunta e sincronizada das atividades desenvolvidas pelas organizações, sua principal finalidade se sobressai.

Goodfellow (2003, p. 31) nos traz que o JIT possui estreita relação com outra técnica. No decorrer dos anos, talvez não tenha sido dada ênfase suficiente ao desenvolvimento de software para adequadamente apoiar a função de compras. Complementa dizendo que:

[...] na maioria das empresas, representa a maior proporção de custo de vendas (na ordem de 50% a 60%). Há, portanto, o maior potencial de economia de custos. Somente 1% do orçamento de compras pode representar uma contribuição importante à justificativa financeira de MRP II (Manufacturing Resources Planning – Planejamento dos Recursos de Manufatura). (GOODFELLOW, 2003, p. 31).

Ainda segundo o autor, antes do MRP II, uma parte do tempo das pessoas de compras era gasto perseguindo e fazendo o follow up das matérias-primas. Com MRP II isto pode ser reduzido ou eliminado, possibilitando mais tempo a ser gasto negociando uma melhor qualidade, entrega e preço para realizar o plano de compras, função

cuja essência é tornar as requisições de compras sugeridas em inventário com a qualidade, tempo e custo corretos. Conforme Corrêa e Gianesi (2009, p. 105), o princípio básico do MRP II é o cálculo das necessidades no planejamento dos recursos de manufaturas, que integra os Sistemas de Administração da Produção (SAP). É uma técnica de gestão que “permite o cálculo pelo uso de computador, das quantidades e dos momentos em que são necessários os recursos de manufatura (materiais, pessoas, equipamentos, etc.) para que se cumpram os programas de entrega de produtos com um mínimo de formação de estoques”. Cita como principais aspectos os seguintes:

a) parte-se das necessidades de entrega dos produtos finais (quantidades e datas); b) calculam-se para trás, no tempo, as datas em que as etapas do processo de produção devem começar e acabar; e c) determinam-se os recursos e respectivas quantidades, necessários para que se execute cada etapa.

Nesse ínterim reveste-se de importância a rotina ligada às compras numa organização privada ou pública. O SCM, MRP II, JIT e o ECR afetam significativamente o comportamento da cadeia de abastecimento. Deve existir um alinhamento entre as decisões operacionais e aquelas que estrategicamente a organização persegue a médio e longo prazo. O JIT foi fundamental no “processo da evolução da cadeia de abastecimento na medida que contribuiu por meio do kanban (cartão) para a evolução do sistema de “em-purrar” a produção (era industrial) para o “puxar” a produção pelos distribuidores e consumidores (era da informação)” (BERTAGLIA, 2003, p. 11).

2.2 O DIREITO ADMINISTRATIVO E AS LICITAÇÕES PÚBLICAS

A regulamentação de negócio pelos vários níveis de governo constitui algo extensivo. “[...] aplica-se a áreas como ambiente, segurança, confiabilidade de produtos e tributação. O governo, ou a ausência dele, afeta o modo como os negócios são conduzidos” (ARNOLD, 1999, p. 20). A concorrência hoje é intensa. O autor nos traz a seguinte idéia:

As condições econômicas gerais influenciam a demanda por produtos ou serviços das empresas, bem como a disponibilidade de insumos. Durante uma recessão econômica, a demanda por diversos produtos diminui, enquanto a de outros pode crescer. A falta ou o excesso de materiais e de trabalho influenciam as decisões que a administração toma. Mudanças na idade da população, necessidades de grupos étnicos, crescimento lento da população, comércio mais livre entre as nações e competição global ampliada, isso tudo contribui para mudanças no mercado.

Face o exposto é de se pressupor que as empresas que desejam uma relativa estabilidade na negociação e a certeza de receber o pagamento devem buscar trabalhar com o processo de aquisições públicas, pois há sempre um dispositivo legal amarrando o planejamento da execução financeira e orçamentária no ano (Ex.: LOA – Lei Orçamentária Anual). Tal abordagem pode ser enquadrada como um exemplo prático da administração por objetivos (APO) citada por Drucker (2002, p. 305), já que o administrador na iniciativa privada deve:

[...] conhecer as metas da empresa e entender o que exigem dele em termos de desempenho, e o seu superior

deve saber que contribuição pode exigir e esperar do administrador, julgando-o de acordo com esse enfoque. Se as metas determinadas não forem atingidas, os administradores estão mal direcionados. Seus esforços são desperdiçados. Em vez de trabalho de equipe, o que existe é atrito, frustração e conflito. A APO exige um grande esforço e instrumentos especiais, pois nas empresas comerciais os administradores não estão automaticamente direcionados a um objetivo comum.

Considerando os aspectos legais das licitações, já que há leis específicas que as regem são partes componentes de um dos ramos do direito: o administrativo. A licitação é o pressuposto obrigatório à execução de um contrato administrativo, “só dispensada, dispensável ou inexigível nos casos expressamente previstos em lei, e que constitui uma de suas peculiaridades, de caráter externo. [...] É a conseqüência lógica da licitação” (MEIRELLES, 2006, p. 270).

O renomado autor (2006, p. 270-271) ressalta que a licitação é apenas um procedimento administrativo preparatório do futuro ajuste, de modo que não confere ao vencedor nenhum direito ao contrato, apenas uma expectativa de direito, pois concluído o certame, não há obrigatoriedade à Administração Pública de celebrar o contrato, mas se o fizer há de ser com o proponente vencedor. Considera por normas gerais todas as disposições da lei aplicáveis indistintamente às licitações e contratos da União, Estados, Municípios, Distrito Federal e Territórios, sendo facultado a todos, exceto a União, editar normas peculiares para suas licitações e contratos administrativos de obras, serviços, compras e alienações.

Meirelles (2006, p. 271-272) define licitação como “procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse.” Desenvolve-se numa sucessão ordenada de atos vinculantes à Administração e aos licitantes, o que permite igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Tem por objetivo garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados e possibilitar o comparecimento ao certame do maior número possível de concorrentes.

2.3 PRINCÍPIOS LEGAIS NORTEADORES DAS LICITAÇÕES

O art. 3º da lei federal de licitações (lei nº 8.666/93) detalha os princípios das licitações. São aplicáveis a todas as modalidades de licitação existentes. Vejamos a transcrição in verbis, e logo a seguir o core de cada um dos preceitos citados, além de outros considerados correlatos:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Nos procedimentos de licitação, a legalidade ou procedimento formal vincula os licitantes e a Administração Pública às regras estabelecidas nas normas e princípios em vigor. Meirelles (2006, p. 272) diz se tratar do “princípio que impõe a vinculação da licitação às prescrições legais que a regem em todos os seus atos e fases”. Tais prescrições decorrem não só da lei, mas do regulamento, do caderno de obrigações e até do próprio edital ou convite, que complementa as normas superiores, tendo em vista o art. 4º da lei 8.666. Ressalta que não deve ser confundido com “formalismo”, que se caracteriza por exigências inúteis e desnecessárias. “Foco na regra dominante nos processos judiciais: não se decreta a nulidade onde não houver dano para qualquer das partes”. Deve-se buscar a razoabilidade, pois o excesso de rigor no processo licitatório tende a limitar a número de concorrentes, prejudicando a celebração do melhor contrato para a Administração.

A impessoalidade obriga a Administração a observar, nas suas decisões, critérios objetivos previamente estabelecidos, afastando a discricionariedade e o subjetivismo na condução dos procedimentos da licitação. Quanto à moralidade e à probidade administrativa, a conduta dos licitantes e dos agentes públicos tem de ser, além de lícita, compatível com a moral, a ética, os bons costumes e as regras da boa administração. A probidade administrativa “é dever de todo administrador público, mas a lei a incluiu dentre os princípios licitatórios como uma advertência às autoridades que a promovem ou a julgam” (MEIRELLES, 2006, p. 275).

Isonomia ou igualdade significa dar tratamento igual a todos os interessados. É condição essencial para garantir competição em todos os procedimentos licitatórios. O seu não cumprimento constitui a forma mais insidiosa de desvio de poder. “É impeditivo da discriminação entre os participantes do certame, quer através de cláusulas que, no edital ou convite, favoreçam uns em detrimento de outros, quer mediante julgamento faccioso, que desigule os iguais ou iguale os desiguais” (MEIRELLES, 2006, p. 274).

Na publicidade, qualquer interessado deve ter acesso às licitações públicas e seu controle, mediante divulgação dos atos praticados pelos administradores em todas as fases da licitação. Abrange desde os avisos de sua abertura até o conhecimento do edital e seus anexos, o exame da documentação e das propostas pelos interessados e o fornecimento de certidões de quaisquer peças, pareceres ou decisões relacionadas. “É em razão desse princípio que se impõe a abertura dos envelopes da documentação e proposta em público e a publicação oficial das decisões dos órgãos julgadores e do respectivo contrato, ainda que resumidamente” (MEIRELLES, 2006, p. 274).

Na vinculação ao instrumento convocatório obriga a Administração e o licitante a observarem as normas e condições estabelecidas no ato convocatório. Nada poderá ser criado ou feito sem que haja previsão no ato convocatório. E sobre o julgamento objetivo o administrador deve observar critérios objetivos definidos no ato convocatório para o julgamento das propostas. Afasta a possibilidade do julgador utilizar-se de fatores subjetivos ou de critérios não previstos no ato convocatório, mesmo que em benefício da própria Administração. “Visa afastar o discricionarismo na escolha das propostas, obrigando os julgadores a ater-se ao critério prefixado pela administração, com o quê se reduz e se delimita a margem de valoração subjetiva, sempre presente em qualquer julgamento” (MEIRELLES, 2006, p. 275). Encerrando, a celeridade busca simplificar procedimentos,

de rigorismos excessivos e de formalidades desnecessárias. As decisões, sempre que possível, devem ser tomadas no momento da sessão pública da licitação.

2.4 MODALIDADES DE LICITAÇÃO

Modalidade de licitação é a forma específica de conduzir o procedimento licitatório, a partir de critérios definidos em lei. O valor estimado para contratação é o principal fator para escolha da modalidade de licitação, exceto quando se trata de pregão, que não está limitado a valores. Segundo Meirelles (2006, p. 312), as modalidades licitatórias são: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão. Licitação, portanto, é o gênero, do qual as modalidades são espécies. Por isso os preceitos genéricos já ex-postos, além de outros, aplicam-se a todas as modalidades e os específicos regem cada uma de forma particular. As espécies de licitação têm características próprias e se destinam aos diversos tipos de contratação. Será detalhada somente a modalidade pregão, fo-co de seção secundária específica mais à frente.

2.5 TIPOS DE LICITAÇÃO

O tipo de licitação não deve ser confundido com modalidade de licitação. Tipo é o critério de julgamento utilizado pela Administração para seleção da proposta mais vantajosa. Modalidade é o procedimento. À luz do art. 45 da lei 8.666/93, atualizada pela lei 8.883/94, o tipo menor preço (art. 45, I) é o critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é a de menor preço. É utilizado para compras e serviços de modo geral. Melhor técnica (art. 45, II) é o critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base em fatores de ordem técnica. É usado exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral, e em particular, para elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos. Técnica e preço (art. 45, III) ocorre quando o critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base na maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e de técnica. É obrigatório na contratação de bens e serviços de informática, nas modalidades tomada de preços e concorrência. O art. 46 da lei de licitações e suas atualizações prevêem uma particularidade relacionada a esse tipo.

Art. 46. Os tipos de licitação “melhor técnica” ou “técnica e preço” serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4o do artigo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

O tipo maior lance ou oferta (art. 45, IV) é cabível nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso, conforme lei 8.883/94. Também é aplicável quando se trata de licitação que venha a gerar vantagem pecuniária para a Administração à título de aluguel, como nos casos de exploração econômica de bens de imóvel jurisdicionado à União para que seja instalada cantina, posto de atendimento bancário, alfaiataria, loja de conveniências, etc, ou arrendamento.

2.6 PREGÃO

É a modalidade de licitação instituída pela Lei nº 10.520, de 2002, alterando dispositivo da lei 8.666/93 que proibia a criação de outras modalidades, em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública (abrangência nacional) por meio de propostas e lances, qualquer que seja o valor estimado da contratação, para classificação e habilitação do licitante com a proposta de menor preço. Não está limitado a valores. Pode ser presencial ou na forma eletrônica. É um leilão ao contrário, ou seja, observado o menor preço proposto, os licitantes poderão ofertar outros lances (disputa aberta de preços entre as concorrentes). Conforme o § 2º do art. 3º do decreto 3.555/2000, “consideram-se bens e serviços comuns aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser concisa e objetivamente definidos no objeto do edital, em perfeita conformidade com as especificações usuais praticadas no mercado [...]”. Além do mais, corroborando a coerência com a lei 8.666/93 no tocante aos princípios legais das licitações, o art. 4º do decreto 3.555 define que:

A modalidade de pregão é juridicamente condicionada aos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, bem assim aos princípios correlatos da celeridade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, competitividade, justo preço, seletividade e comparação objetiva das propostas.

Tal qual à concorrência, é a modalidade que permite a confecção de ata eletrônica para registro de preços oriundos da licitação num prazo limite de até 12 meses, já computadas as possíveis prorrogações, o que permite uma rápida utilização dos recursos públicos se a Administração utiliza o pregão SRP ao longo do ano. Neste caso, não se pode esquecer de fazer um levantamento rápido e sucinto à época de adquirir ou contratar o bem ou serviço comum, pois os preços constantes da ata podem ser renegociados alegando o preço de mercado à época da contratação. Só poderá ser utilizado o tipo SRP se o pregão tiver, pelo menos, uma UG Participante além da Gerenciadora (executante). Por similitude de raciocínio, as licitantes vencedoras também podem solicitar o reajuste das propostas registradas na ata correspondente se tiver ocorrido um fato superveniente justificado que acarrete aumento das propostas da empresa, devendo ser encaminhado documento embasado e fundamentado, com os anexos necessários à perfeita compreensão do pregoeiro para uma rápida decisão e medida de adequação da ata eletrônica.

O pregão presencial é regulamentado pelo Decreto 3.555, de 08 de agosto de 2000. Requer a presença física de representante da empresa licitante para que possa participar da fase competitiva de emissão de lances.

Caso um dos sócios-proprietários ou uma pessoa da empresa não compareça com procuração de delegação de competência para as medidas do certame será mantida a proposta escrita enviada, surtindo os efeitos normais como lance inicial da organização nos itens que participar.

O pregão eletrônico é regulamentado pelo decreto 5.450, de 2005. Ocorre à distância, onde os atos são feitos por meio da tecnologia da informação (internet), inclusive a sessão pública, bem como o envio das propostas e dos lances, impugnações e recursos. A execução é viabilizada por meio de senha pessoal e intransferível para a pessoa cadastrada pela empresa. Foi regulamentado em cumprimento ao que prevê o § 1º do art. 3º do decreto 3.555/2.000, o qual define que “dependerá de regulamentação específica a utilização de recursos eletrônicos ou de tecnologia da informação para a realização de licitação na modalidade de pregão”.

Quanto às principais características, as contratações de obras e serviços de engenharia, bem como às locações imobiliárias e alienações em geral, que serão regidas pela legislação geral da Administração, o art. 5º do Dec 3.555/2.000 prevê que não se aplica a licitação na modalidade de pregão. Conforme Barchet (2008, p. 165), a principal característica do pregão é a inversão das fases licitação, verificando-se primeiro as propostas para depois checar a habilitação somente do vencedor de cada item, enquanto nas demais modalidades são verificados todos os documentos de habilitação para depois checar as propostas. Ainda segundo o autor, o pregão é realizado por um servidor denominado pregoeiro, que conta com o auxílio de uma equipe de apoio, e não por uma comissão de licitação, como nas demais modalidades. No tocante aos tipos de licitação, o pregão só admite o critério do menor preço.

“Nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização de sua forma eletrônica.” (Decreto nº 5.450, art. 4º). O art. 8º, inciso II, define o termo de referência como sendo o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato. É a principal ferramenta de apoio à decisão do pregoeiro na aceitação das propostas e lances, uma vez que, se bem feito, retratará o preço médio do mercado, permitindo plenas condições para negociar, aceitar ou recusar os valores ofertados pelas empresas licitantes. O art. 11. do decreto 3.555 define que a fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:

I - a convocação dos interessados será efetuada por meio de publicação de aviso em função dos seguintes limites: a) para bens e serviços de valores estimados em até R\$ 160.000,00 (cento e sessenta mil reais): 1. Diário Oficial da União; e 2. meio eletrônico, na Internet; b) para bens e serviços de valores estimados acima de R\$ 160.000,01 (cento e sessenta mil reais e um centavo) até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais): 1. Diário Oficial da União; 2. meio eletrônico, na Internet; e 3. jornal de grande circulação local; c) para bens e serviços de valores estimados superiores a R\$ 650.000,01 (seiscentos e cinquenta mil reais e um centavo): 1. Diário Oficial da União; 2. meio eletrônico, na Internet; e 3. jornal de grande circulação regional ou nacional; d) em se

tratando de órgão ou entidade integrante do Sistema de Serviços Gerais - SISG, a íntegra do edital deverá estar disponível em meio eletrônico, na Internet, no site www.comprasnet.com.br, independente do valor estimado.

Não raras vezes, atuando como pregoeiro, houve necessidade de realizar negociação com outras empresas além da melhor classificada. Vejamos o que diz o amparo legal detalhado, ainda segundo o art. 11:

[...] XI - caso não se realizem lances verbais, será verificada a conformidade entre a proposta escrita de menor preço e o valor estimado para a contratação; XII - declarada encerrada a etapa competitiva e ordenadas as propostas, o pregoeiro examinará a aceitabilidade da primeira classificada, quanto ao objeto e valor, decidindo motivadamente a respeito; XV - se a oferta não for aceitável ou se o licitante desatender às exigências habilitatórias, o pregoeiro examinará a oferta subsequente, verificando a sua aceitabilidade e procedendo à habilitação do proponente, na ordem de classificação, e assim sucessivamente, até a apuração de uma proposta que atenda ao edital, sendo o respectivo licitante declarado vencedor e a ele adjudicado o objeto do certame; XVI - nas situações previstas nos incisos XI, XII e XV, o pregoeiro poderá negociar diretamente com o proponente para que seja obtido preço melhor (grifo meu). [...]

Mesmo que não houvesse amparo legal no decreto 3.555, ainda poderiam ser evocados os princípios gerais e específicos das licitações, como os da razoabilidade, proporcionalidade, economicidade e celeridade. Afinal, se o vencedor em determinado item não ofereceu um valor igual ou menor que o do termo de referência, após receber no chat do portal de compras nova oportunidade para reduzir seu preço, o pregoeiro pode negociar com a empresa seguinte, e assim sucessivamente, mas somente até obter o valor de referência ou lance menor. Tal ação é razoável, segue uma proporcionalidade da competição, além de isonomia das medidas de negociação, e busca a economicidade e celeridade, pois visa obter menor valor num tempo reduzido. Se fosse aberto outro pregão a demora seria maior devido à obrigatoriedade de cumprir os 8 (oito) dias úteis de publicidade do (instrumento convocatório do) pregão, além dos dias necessários aos ajustes no edital e obtenção do parecer jurídico correspondente. Atualmente, some-se a este prazo 5 (cinco) dias úteis para que outras UG manifestem sua intenção em participar do pregão eletrônico SRP informando suas demandas para os itens daquele certame, mais 2 (dois) dias para confirmação e chegamos a 15 (quinze) dias úteis de publicidade.

No tocante à divulgação do termo de referência, convém omitir os valores de cada item, pois limita o nível de economia a ser atingido pela Administração, já havendo inclusive entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU) a favor dessa ação por parte da Administração, e que é adotada por este pregoeiro. Afinal, é como ir a uma loja de re-venda de carros dizendo quanto se têm em dinheiro e pedindo para lhe dar um carro, sem especificar mais nada. Deve-se, portanto, constar nos autos do processo o termo de referência com os valores correspondentes a cada item, mas pode-se omiti-los das empresas licitantes no Comprasnet a fim de obter a maior economia possível na sessão pública.

Barchet (2008, p. 165 e 335) diz que é vedada nessa modalidade a exigência de garantia da proposta, não havendo proibição de que se exija garantia para a celebração do contrato. Para facilitar a participação de maior

número possível de interessados em contratar com a Administração, o legislador vedou expressamente a possibilidade de exigência de garantias como condição para participação no certame, substituindo-as pela cominação de sanções rigorosas àqueles que, uma vez declarados vencedores, deixem de adimplir suas obrigações ou o façam inadequadamente. A lei nº 10.520/2002 (art. 4º, inciso XIII) apud Barchet (2008, p. 335) prescreve que a regularidade fiscal do licitante vencedor, para fins de habilitação no certame, será determinada pela comprovação de que ele se encontra em situação regular perante os órgãos de emissão das certidões negativas de débito federais, estadual e municipal, além de manter o balanço patrimonial atualizados, mais a consulta ao CADIN (Cadastro de Inadimplentes) e ao sítio do TST para emitir a CNDT (Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas). Quanto aos benefícios, possui recursos e rotinas que permitem maior economicidade aos cofres públicos num menor espaço de tempo (celeridade). No 1º Semestre 2007 a economia foi de R\$ 597 milhões. Em 30 jan. 2008, o governo federal economizou mais de 3 bi em 2007 c/ pregão eletrônico, obtendo uma economia média de 12,7% (diferença entre valores de referência e preços finais obtidos. Além do êxito no cumprimento do princípio legal da economicidade, o da celeridade também é atingido por meio da redução do prazo médio para contratar. Enquanto o pregão leva em média 17 a 20 dias para iniciar e terminar a licitação, nas demais modalidades ocorrem prazos médios maiores, conforme a seguir: convite – 22 dias; tomada de preços – 90 dias; concorrência – 120 dias.

2.6.1 Pregão eletrônico, a Administração Pública federal e as micro/pequenas em-presas (MPE)

Meirelles (2006, p. 326) ratifica regulamentação legal específica que, no âmbito da administração pública federal, o decreto 5.450, de 31 mai. 2005 regulamentou no seu art. 4º que o pregão é a modalidade obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, sendo preferencial a forma eletrônica. O procedimento segue as regras básicas do pregão presencial, mas deixa de ocorrer a presença física, evidentemente, do pregoeiro e dos participantes, já que todas as comunicações são feitas por via eletrônica.

O decreto 5.504, de 05 ago. 2005, determinou que o mesmo procedimento deve ser seguido por entes públicos e privados quando tais contratações forem realizadas com recursos da união, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou ainda consórcios públicos. Esta determinação alcança também as Organizações Sociais (lei 9.637/98) e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (lei 9.790/99). Tais entidades poderão utilizar sistemas de pregão eletrônico, próprios ou de terceiros, e a sua inviabilidade deverá ser devidamente justificada pelo dirigente ou autoridade competente. Novos recursos da União relativos ao mesmo ajuste ficam condicionados à comprovação dos preceitos desse decreto.

Na relação com as micro/pequenas empresas (MPE), o pregão eletrônico é a modalidade mais utilizada pelo segmento. Em 2007, dos R\$ 555 milhões vendidos pelas MPE, R\$ 236 milhões (42,5% vendas) foram por meio da referida modalidade. Os principais produtos à época foram livros, carnes, equipamentos e artigos para laboratório, e serviços de manutenção industrial. Devido à lei complementar nº 123/2006, aprovando o Estatuto

das Micro e Pequenas Empresas, é permitido o tratamento diferenciado e favorecido às mesmas. Por exemplo, na fase de lances de um pregão, é considerado empate as pro-postas 5% superiores à primeira colocada, se esta for de médio ou grande porte. À MPE melhor classificada é facultado o direito de ofertar lance menor em até cinco minutos.

2.6.2 Nível de participação em pregões eletrônicos para registro de preços numa UG do Exército Brasileiro (EB), em Dourados

À título de ilustração, identifiquemos abaixo o nível de participação das empresas da re-gião em pregões realizados em 2008 por uma unidade do EB.

Pregão 003/2008 - 28^o B Log - Gás engarrafado, gêneros alimentícios e material de copa/cosinha

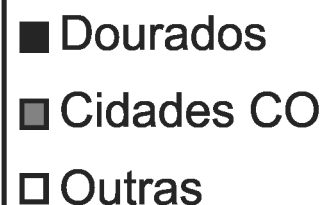
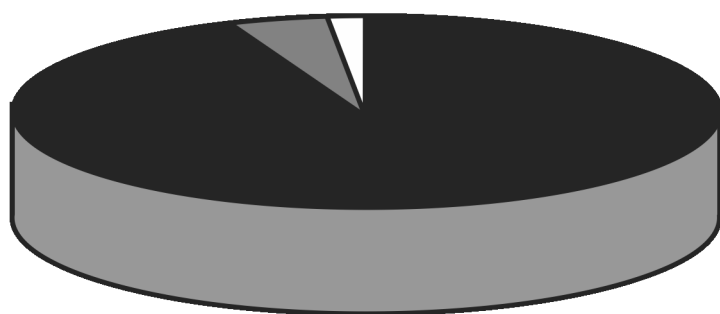


GRÁFICO 1 – Pregão 003/2008 para compra de materiais diversos para rancho

Pregão 004/2008 - 28^o B Log - Mat. de expediente, informática, higiene e limpeza

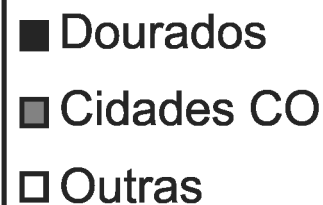
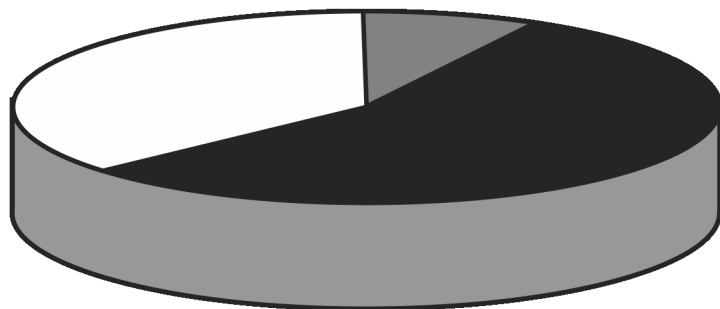
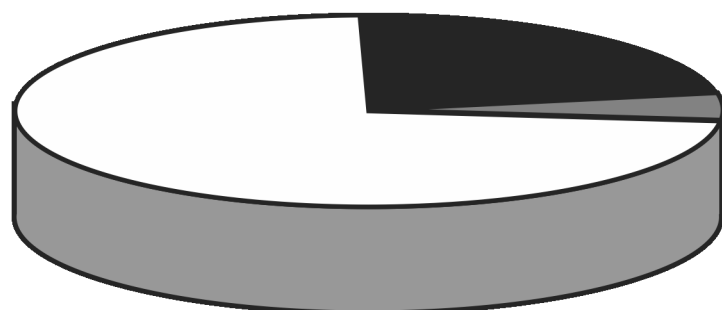


GRÁFICO 2 – Pregão 004/2008 para compra de materiais diversos de escritório e de limpeza

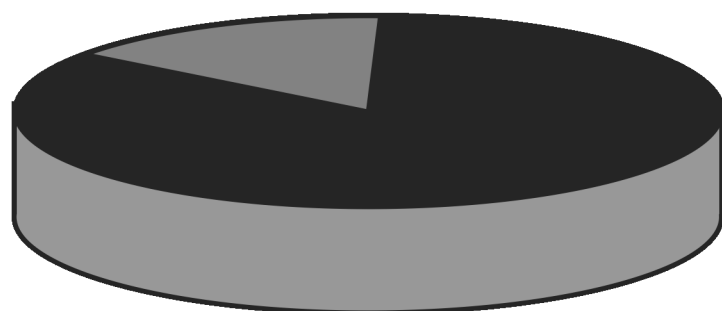
Pregão 002/2008 - 28^o B Log - Mat/Pç p/ Mnt Vtr Bld e não Bld



- Dourados
- Cidades CO
- Outras

GRÁFICO 3 – Pregão 002/2008 para compra de peças de viaturas blindadas e não blindadas

Pregão 001/2008 - 28^o B Log - Sv Mnt Vtr Bld e não Bld



- Dourados
- Cidades CO
- Outras

GRÁFICO 4 – Pregão 001/2008 para contratação de serviços de manutenção de viaturas blindadas e não blindadas

Pregão 006/2008 - 28^o B Log - Sv Mnt Vtr

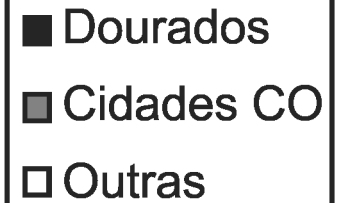
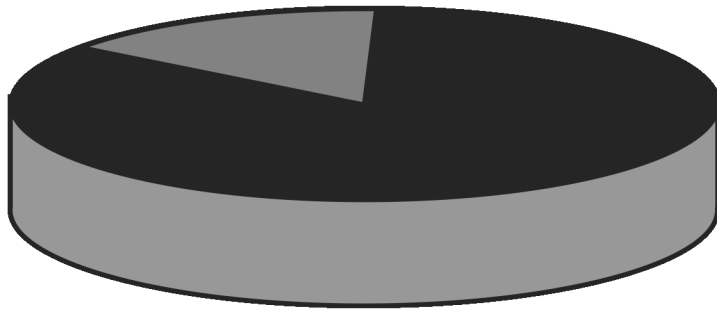


GRÁFICO 5 – Pregão 006/2008 para contratação de serviços de manutenção de viaturas blindadas e não blindadas

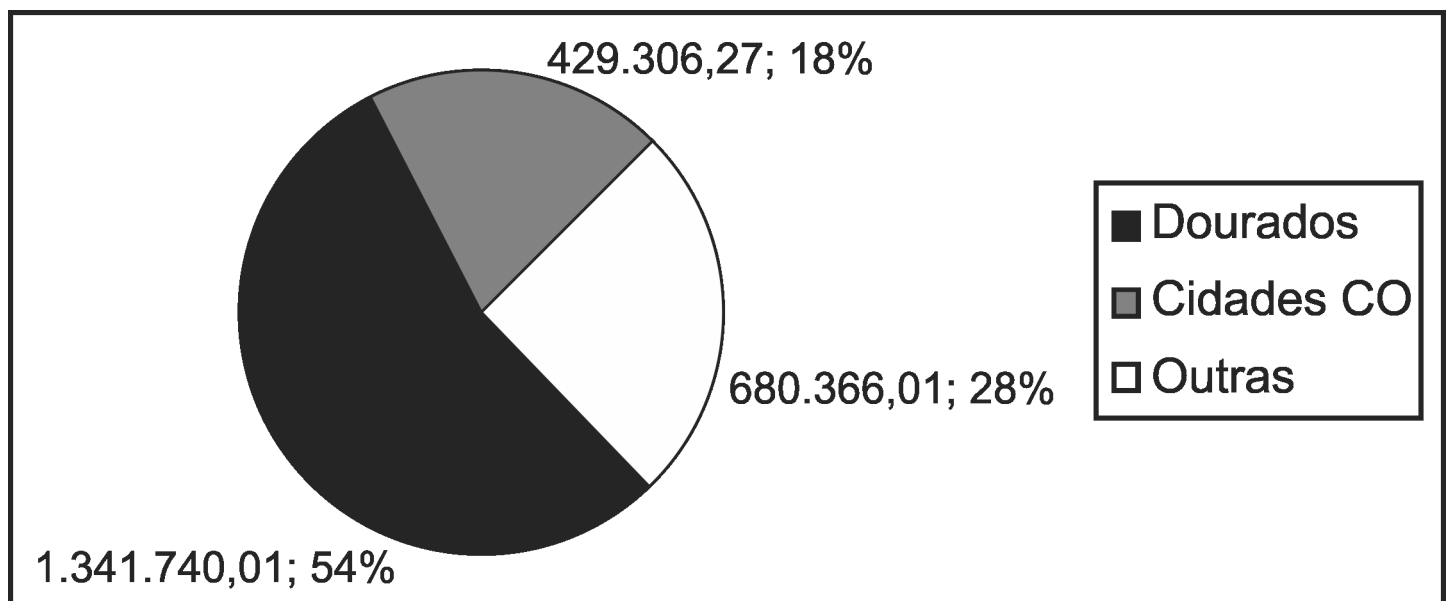


GRÁFICO 6 – Total licitado no 28^o Batalhão Logístico até agosto de 2008.

2.7 CONCLUSÃO SOBRE O PREGÃO ELETRÔNICO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Definitivamente, com base nos preceitos constitucionais expostos, nos diplomas legais acerca de licitações e especificamente sobre o pregão, na pesquisa bibliográfica realizada e nos dados ilustrativos coletados anteriormente, é fácil a visualização que há uma grande viabilidade do pregão. Novos dados disponíveis no site do Comprasnet complementam o exposto neste artigo no sentido de enriquecer com mais dados consolidados o quão viável, eficiente, eficaz e efetivo é o pregão eletrônico na execução financeira e orçamentária dos recursos da União.

Permite de maneira mais simplificada o pleno cumprimento dos princípios legais das licitações. O pregão pode ser considerado há algum tempo como um instrumento de reforma da legislação sobre licitações. Primeiro, “consagrou-se dispositivo regulamentar que impôs como obrigatória a adoção do pregão, preferencialmente sob a forma eletrônica.” (FILHO, M., 2005, p. 9). Dando continuidade ao raciocínio, nova citação do mesmo autor, na seqüência das idéias expostas e de mesma página:

Em suma, pode-se esperar que, ao longo do tempo, a lei nº 8.666/93, e suas atualizações tornem-se um diploma cuja única utilidade normativa será a veiculação de princípios gerais. A disciplina concreta das licitações será efetivada por meio de diplomas específicos. E um papel fundamental caberá à figura do pregão.

Fruto da observação dos mais de quinze anos trabalhando com a administração pública constatei que parcela da iniciativa privada de determinadas localidades não desenvolve uma visão empreendedora e aberta às novas formas de negociar e auferir lucro, como trabalhar com licitações, pois se há barreiras culturais e/ou resistência às mudanças o processo pode ser prejudicado. Para o sucesso financeiro e mercadológico de qualquer empresa é crucial buscar novos nichos de mercado e novas formas de maximizar os recursos organizacionais na procura constante do lucro. Nesse contexto, trabalhar com licitações públicas é uma grande oportunidade de negócios, todavia é preciso quebrar algumas resistências, alguns paradigmas. Diante dos desafios da atualidade e do futuro, a organização que almeja se diferenciar no mercado deve desenvolver uma cultura organizacional forte por meio de mudanças no comportamento do seu recurso humano (RH), com o foco no cliente, a mudança e a concorrência passando a ser oportunidades ao invés de ameaças. A organização pode ter mudanças reativas ou proativas às novas situações que se apresentarem. A reativa não é interessante, pois ocorre tardiamente às mudanças internas ou externas, depois que estas ocorreram, acarretando danos ou perdas. A postura encontrada nas instituições líderes é a proativa, pois se antecipa à existência do problema ou desafio e procura evitá-lo ou neutralizá-lo.

3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA X ADMINISTRAÇÃO PRIVADA

O produto principal de uma Organização Militar (OM), fazendo uma comparação com a definição de negócio nas empresas privadas, é cumprir a missão constitucional das Forças Armadas de manutenção da soberania nacional, necessitando de um aporte logístico e administrativo que permita o máximo de apoio cerrado

às atividades finalísticas, ou seja, ligadas às ações operacionais adestramento e preparação militar. A missão da Administração de uma OM é desenvolver as atividades burocráticas e de apoio já comentadas anteriormente, necessárias ao adestramento operacional, a fim de manter um elevado nível de correção e eficiência na aplicação de parcela do orçamento público originado na LOA destinado ao Comando. Para tanto, depende de uma SALC bem estruturada para comprar e contratar. A visão é ser uma OM cuja Administração esteja sempre em condições de executar prontamente ou no menor prazo possível permitido nos limites legais, todos os recursos orçamentários e financeiros planejados, além dos extra-orçamentários recebidos esporadicamente, e de realizar a gestão dos recursos públicos federais recebidos de forma criteriosa e judiciosa.

3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE MATERIAIS

Vários autores já definiram a gestão de materiais, com os conceitos e idéias principais girando em torno dessa atividade, além da sua inter-relação e interdependência com a administração de materiais, da produção, da cadeia de abastecimento, de logística, usando inclusive o just in time, dentre outros. Bertaglia (2003, p. 4-5) define a cadeia de abastecimento como um “conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem”. Apresenta o fluxo de materiais e as diferentes organizações que participam desse processo. Obviamente tal conceito sofreu evoluções.

Apresenta uma visão mais ampla do que conhecemos como cadeia logística, esta, mais limitada à obtenção e movimentação de materiais e à distribuição física de produtos. Deve existir um alinhamento entre as decisões operacionais e aquelas que estrategicamente a organização persegue no médio e longo prazo.

Sobre o JIT, Slack et al. (2009, p. 355) nos traz que a filosofia-chave é a idéia de simplificação, produzindo bens e serviços somente no instante necessário, nem antes (para não virar estoque desnecessário, o que representa capital imobilizado), tampouco depois (pois o cliente esperaria tempo demais). Define de forma mais completa conforme a seguir:

Abordagem disciplinada que visa aprimorar a produtividade global e eliminar os desperdícios, possibilitando a produção eficaz em termos de custo, assim como o fornecimento apenas da quantidade necessária de componentes, na qualidade correta, no momento e locais corretos, utilizando o mínimo de instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos. É dependente do balanço entre a flexibilidade do fornecedor e do usuário. É alcançado através da aplicação de elementos que requerem um envolvimento total dos funcionários e trabalho em equipe.

Dentro do contexto da área temática do estudo, a SALC de uma organização militar cumpre o papel de aquisição dos materiais e contratação dos serviços necessários à manutenção da vida vegetativa da UG voltada ao apoio

indispensável à atividade-fim. O Setor de Material (Almoxarifado) consolida os pedidos de material e de serviços necessários aos diversos setores, seções e repartições, reúne-os numa requisição, providencia a realização de uma pesquisa de preço no mercado, despacha o documento com o Fiscal Administrativo e este com o Ordenador de Despesas que fundamenta seu parecer, justificando a necessidade daquele procedimento administrativo. Em seguida, a requisição é encaminhada à SALC.

Diante da necessidade, cumprindo os diplomas legais e regulamentares internos, é providenciado (ou não) o procedimento licitatório correspondente. Na administração dos recursos governamentais é mais difícil seguir os preceitos do JIT, mas é possível fazê-lo quando se utiliza o pregão eletrônico para confecção de uma ata de registro de preços, cuja única finalidade é cumprir a exigência precípua de licitar para que seja possível comprar ou contratar posteriormente na gestão pública, por meio da celebração de uma ata, na qual ficará registrado o valor unitário e global de cada item integrante do(s) objeto(s) licitado(s) dentro da vigência de até 12 meses. Quando a UG recebe o crédito (dotação orçamentária) pode fazer a aquisição de forma breve e tempestiva. Para tanto é necessário um planejamento estratégico e gerencial no sentido de prever com o máximo de antecedência as demandas existentes. Somente com tal visão poderá ser possível à SALC cumprir suas atribuições na busca do princípio legal da eficiência e da economicidade. Caso contrário iniciará a etapa preparatória (fase interna) somente após a decisão do agente diretor, o que acarretará mais tempo para a chegada do material às mãos dos requisitantes. Realizado o processo administrativo correspondente (licitação, dispensa de licitação, inexigibilidade, ...) a SALC realiza os empenhos conforme o despacho do OD no nota de movimentação de crédito recebida do escalão superior. Respeitado o limite para a entrega dos bens e/ou serviços, o almoxarifado recebe o material e o estoca, informando aos requisitantes a chegada do pleito anterior dos mesmos.

Junto ao material entregue ou após a prestação e serviço contratada, a nota ou cupom fiscal (eletrônica ou não) será despachada pelo OD para registrar a autorização de pagamento, de acordo com as informações do setor de material. Na sequência, é encaminhado o documento ao Setor Financeiro (Tesouraria) para que proceda ao registro da liquidação da despesa e o consequente pedido de numerário para efetuar o pagamento justo e devido, por meio de ordem bancária, ao fornecedor. Todas as etapas são cumpridas seguindo a cultura e princípios éticos da Administração Pública, além da correção nos procedimentos burocráticos previstos, buscando sempre agir com excelência, proatividade, dinamismo, iniciativa, equilíbrio, probidade, responsabilidade, idoneidade, etc, não esquecendo de respeitar as características sazonais e regionais que possam impactar em alguma das etapas da aquisição/contratação.

3.2 POLÍTICAS, PRÁTICAS E TÉCNICAS DE AQUISIÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O modus operandi das aquisições numa UG é detalhado e orientado na literatura existente na administração pública, especificamente no âmbito do Exército Brasileiro (EB) e no Tribunal de Contas da União (TCU), devendo

seguir o preconizado na legislação comum de livre acesso à população e em legislações internas reguladoras do assunto na Instituição. Existe um regulamento de administração e instruções gerais sobre licitações e contratos no âmbito do Exército Brasileiro, leis nº 8.666/93, 10.520/2002, 123/2006 e suas atualizações, acórdãos e súmulas do TCU, além dos decretos e medidas provisórias relativas às licitações na gestão dos recursos públicos, como o decreto 5.450 e 5.504/2005, etc. Há também boletins informativos mensais do órgão de apoio setorial no Exército por meio das Inspetorias de Contabilidade e Finanças, além de mensagens comunica no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e Sistema de Cadastramento Único do Governo Federal (SICAF). Em cada documento podem ser extraídas as responsabilidades, atribuições e os encargos dos agentes executores que integram a SALC.

Existe um órgão de direção setorial que determina a realização anual de simpósio administrativo abordando os diversos aspectos relevantes sobre cada função na administração de uma UG do EB, incluindo todas as seções ligadas ao pagamento de pessoal da ativa, inativos e pensionistas, recursos financeiros, materiais e patrimoniais em geral, incluindo ainda a logística de alimentação da tropa. Complementarmente, no tocante à formação de Pregoeiros, a setorial contábil responsável pela orientação e auditoria da nossa OM, está sediada em Campo Grande, MS, e anualmente realiza um ou mais cursos de capacitação. A formação dos pregoeiros é fundamental na continuidade da capacitação do capital intelectual na administração pública nas atividades ligadas às aquisições de materiais e contratações de serviços considerados comuns, com ênfase na tecnologia da informação quando falamos de pregão eletrônico.

3.3 ANÁLISE SWOT

Os quadros abaixo refletem a visão da aplicação da análise SWOT (Ambiente interno: pontos fortes, pontos fracos; ambiente externo: oportunidades e ameaças) por Chiavenato e Matos (2009). Vamos preencher alguns indicadores propostos, considerando a administração pública federal na esfera da UG em Dourados e região.

CATEGORIAS	AMEAÇAS (situação existente)	OPORTUNIDADES (situação desejável)
<i>Fidelidade à filosofia empresarial</i>		Ações individuais alinhadas com a instituição.
Foco no cliente		Antecipar ao máximo as necessidades comuns no ano, dando atenção maior nas demandas esporádicas e sazonais.

Parceria / terceirização		Parceria com a SALC do 28º B Log para pregões SRP em conjunto ou aproveitando extraordinariamente ("carona").
Estrutura organizacional		É simples e enxuta.
Flexibilidade / descentralização / delegação	Alguns tendem a confundir flexibilidade com irregularidade, precisando assessoramento e orientação da SALC, tomando tempo.	
Informação/comunicação		Existe website de intranet da UG, contribuindo na disseminação das informações gerais e comunicação.
Velocidade nas decisões	Há algumas que demoram.	A maioria das decisões são ágeis.
Valorização humana e profissional		Há plano de carreira e de promoções definidas, além de oferta de capacitação em várias áreas.
Tecnologia		Sistemas informatizados institucionais desenvolvidos e integrados 100% por software livre.
Custos		Iniciou a gestão de custos por meio de sistema institucional.

QUADRO 2 – Análise do ambiente interno.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de (2009, p. 13)

CATEGORIAS	FRAQUEZAS	FORÇAS	SITUAÇÃO
DESEJÁVEL			
Imagem		X	
Qualidade total		X	
Produtividade		X	
Estrutura organizacional		X	Manter o previsto no regulamento de administração.
Estilo gerencial	X		Há necessidade de maior desenvolvimento no processo decisório.

Relacionamentos com públicos relevantes	X		Maior adesão dos empresários e das autoridades civis aos convites feitos.
Liberdade de expressão / criatividade	Liberdade de expressão	Criatividade	Maior estímulo e valorização à criatividade.
Delegação		X	
Divulgação institucional (imagem pública)		X	Existe um Centro de Comunicação Social no EB.
Qualificação profissional		X	EB oferece cursos de capacitação em várias áreas.
Recursos financeiros	X		Época eleitoral e influências políticas reduzem alocação de recursos.
Fontes de matéria-prima (fornecedores)	X		Necessidade de maior participação local e regional nas licitações.
Custos	X		Possui sistema de gestão de custos.

QUADRO 3 – Forças e fraquezas da atuação global.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de (2009, p. 13)

Complementando o quadro, no tocante à quantidade de licitações realizadas e de itens em cada uma destas, verificou-se que houve um tempo muito grande para encerrar os pregões eletrônicos para confecção de ata de registro de preços quando tinha mais de 200 itens. Face o observado e discutido (brainstorming) com os integrantes da SALC está sendo alterada a sistemática para o ano corrente: menos itens em cada licitação, buscando licitar por tipo de item / despesa. Em consequência, haverá um aumento na quantidade de licitações realizadas. Tal medida se fez necessária a fim de facilitar o controle da documentação de habilitação recebida e a fim de arquivá-la de forma mais ordenada. É realizado anualmente visitas de orientação técnica da setorial contábil à qual a UG está vinculada, simpósios de administração entre fev. e abr., e visitas de orientação técnica regionais a cada dois anos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas organizações militares do EB e demais unidades gestoras de recursos públicos na esfera federal, a realidade da gestão de materiais está alinhada com os conceitos estudados durante a formação acadêmica oferecida

pelos cursos de Administração de Empresas e de Ciências Contábeis da UNIGRAN. Portanto, há uma perfeita sincronia entre a teoria dos bancos escolares com a prática administrativa e contábil executada pelas UG. A estrutura administrativa da Brigada Guaicurus, particularmente pela experiência na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, além da participação constante das reuniões acerca das decisões pertinentes à aplicação dos recursos orçamentários, contribuíram efetivamente para a melhor visualização sistêmica, pois facilitou a correlação entre a teoria e a prática ao relacionar o conteúdo programático com o que foi visto nas repartições da organização militar, além de possibilitar a consulta aos arquivos e processos de compras.

A pesquisa à época foi muito facilitada pelos agentes e auxiliares que compõem a estrutura administrativa da organização. A pesquisa foi de capital importância para a consolidação da formação acadêmica, pois proporcionou a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos colhidos durante o desenvolvimento do curso universitário e possibilitou arraigar o conhecimento acerca da gestão de materiais, especificamente no tocante ao processo de compras na administração pública federal.

Na confecção do presente artigo, os procedimentos técnicos utilizados foram: pesquisas bibliográfica, documental e de levantamento de dados. Nas duas primeiras buscaram-se em livros de leitura corrente, artigos científicos disponíveis na mídia eletrônica, documentos oficiais, publicações administrativas e regulamentos para um embasamento teórico consistente para a confecção da revisão teórica. Levantamento de dados com a finalidade de trazer à tona informações do processo de compras organização militar do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J.R.Tony. Administração de materiais: uma introdução. Tradução: RI-MOLI, Celso; ESTEVES, Lenita R. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARCHET, Gustavo. Direito Administrativo: questões da ESAF com gabarito comentado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BRASIL. Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009.
- _____. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009.
- _____. Decreto nº 5.504, de 05 de agosto de 2005. Estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009.
- _____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009.
- _____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Lei do Pregão. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 04 ago. 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade. Barueri: Manole, 2009.
- COMPRASNET. Notícias. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 30 out. 2009.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.
- FILHO, Marçal Justen. Pregão: comentários à legislação do pregão comum e eletrônico. São Paulo: Dialética, 2005.
- FRANCISCHINI, G. Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. Administração de materiais e do patrimônio. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- GOODFELLOW, Robin. Planejamento dos Recursos da Manufatura – MRP II. Tradução: MELLO, Sônia. 2ª ed. São Paulo: IMAM, 2003.

HELLER, Robert. Entenda e ponha em prática as idéias de Peter F. Drucker. Tradução: MANTOVANI, Rafael. Série sucesso profissional: negócios. São Paulo: Publi-folha, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 32ª ed. Atualizada por AZEVEDO, Eurico de Andrade;

ALEIXO, Délcio Balestero; FILHO, José Emmanuel Burle. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

SLACK, Nigel. et al. Administração da produção – edição compacta. 1ª ed. 12ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, João José. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.