

Uma Proposta de Modelo de Compras e Contratações para Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP: Uma Abordagem do Sistema de Gestão Econômica - GECON

Autoria: Ana Carolina Miranda da Silva, Manoel Fernandes da Costa Maia Filho, Adilson Santos Barbosa Jr.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo propor um instrumento contendo os procedimentos necessários para contratações de obras e serviços, e compras de bens realizadas pelas OSCIPs com recursos do Governo, auxiliando assim, o aperfeiçoamento contábil-gerencial dessas entidades.

Para tanto, apresenta o estudo de caso de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP localizada na região do Baixo Sul da Bahia.

Foi utilizada como a técnica de pesquisa a documentação indireta por meio de pesquisa bibliográfica especializada e entrevistas com os gestores responsáveis pela organização, por contato telefônico e por internet.

Como resultado o estudo apresenta um modelo de compras e contratações baseado nos arcabouços teóricos do Sistema Conceitual de Gestão Econômica – GECON. O modelo propõe um melhor aproveitamento dos recursos destinados a compras e contratações, no qual sejam observadas todas as variáveis de uma compra, tais como: forma de pagamento, prazo para pagamento, taxa para aplicação no mercado e o custo de oportunidade da compra.

1. Introdução

Tendo em vista que os espaços de atuação dos setores público e privado encontrarão limites, tanto derivados do cumprimento da missão intrínseca de definição organizacional, devido às regras do orçamento financeiro, quanto de restrições sobre retorno do capital investido (Ribeiro Filho, 2002), e para suprir os ideais não alcançados pelos dois setores e somar esforços direcionados ao desenvolvimento aliado ao bem estar social, surgiram as ONGs – Organizações não Governamentais ou empresas do terceiro setor.

De acordo com Franco (apud Ribeiro Filho, 2002, p.5), “considerando o potencial do terceiro setor brasileiro, composto por mais de 250.000 organizações”, há de se compreender a limitação, por parte do setor público, em financiar os projetos destas entidades. Em 23 de março de 1999, o poder público, através da Lei 9.790, qualificou como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, as organizações não governamentais que celebrassem um termo de parceria com o mesmo. Dessa forma, segundo Ribeiro, (Ribeiro Filho, 2001, p.2), “o setor público passa a transferir recursos públicos de forma que programas e projetos de interesse comum possam ser executados”.

A Lei 9.790/99 define que órgãos públicos, submetidos às normas Constitucionais para compra e contratação de bens e serviços, artigo 37 da Constituição Federal - CF, podem transferir recursos públicos para uma OSCIP, que por sua vez, passam a contratar e comprar com estes recursos transferidos. Segundo o artigo 14 da Lei 9.790/99:

A organização parceira fará publicar, no prazo máximo de trinta dias, contando da assinatura do Termo de Parceria, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para contratação de obras e serviços, bem como, para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, observados os princípios estabelecidos no inciso I do art. 4º desta Lei

Os princípios estabelecidos no inciso I do artigo 4º são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Estes princípios estão, também, presentes no art. 37 da CF.

É primordial que estes recursos provenientes do Poder Público sejam utilizados da melhor forma possível, assim sendo, é preciso que os gestores das OSCIPs tomem suas decisões da forma mais acertada para obter um melhor aproveitamento desses recursos. Segundo Guerreiro (apud Catelli, 2001, p.126), “o processo de tomada de decisões, à nível empresarial, tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle”.

No modelo de tomada de decisões e no processo de gestão sugeridos pelo GECON – Gestão Econômica, estão contempladas todas as etapas para um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, a fim de obter um maior resultado econômico.

Dessa, como propor um instrumento contendo os procedimentos necessários para contratação de serviços e obras com base no modelo GECON, como também para compras, quando uma organização não governamental, tipificada como OSCIP, utiliza recursos públicos, sem ferir a Lei 9.790/99?

Considerando o universo de mais de 250.000 organizações não governamentais existentes no Brasil, e a existência de 814 OSCIPs, até o final de 2002, segundo o Conselho da Comunidade Solidária, o potencial de surgimento de novas OSCIPs é imenso. Face a falta de instrumentos que orientem os procedimentos para utilização da verba pública pelas OSCIPs, esta pesquisa justifica-se, pois pretende colaborar na criação de um instrumento único que atenda os princípios dos atos dos gestores públicos, art. 37 da CF, bem como, as expectativas de eficiência nas contratações de serviços e compras realizadas pelas OSCIPs, como, a medição do melhor custo/benefício.

Com base nos fatos apresentados, esse trabalho tem como principal objetivo propor um instrumento contendo os procedimentos necessários para contratações de obras e serviços, e compras de bens realizadas pelas OSCIPs com recursos do Governo, auxiliando assim, o aperfeiçoamento contábil-gerencial dessas entidades.

2. Metodologia

Visto que a quantidade de informações disponíveis sobre métodos de contratações e compras em OSCIPs é muito limitada, a metodologia a ser utilizada será um estudo de caso. De acordo com Lakatos (2001, p.106), estudos de caso “constituem etapas mais concretas de investigação, com a finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos”. Também sobre esta metodologia, afirma Yin (2002, p.1):

A essência de um Estudo de Caso, ou a tendência central de todos os tipos de Estudo de Caso é que eles tentam esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas? Como elas foram implementadas? E, quais os resultados alcançados?

A princípio, foram selecionadas, 3 (três) OSCIPs, afim de identificar os processos de contratações e compras utilizadas pelas mesmas, bem como, verificar se estavam enquadradas nos princípios de gestão pública, art. 37 da CF.

As OSCIPs selecionadas foram:

- Instituto de Desenvolvimento Científico e Tecnológico de Xingo;

- Instituto de Desenvolvimento Sustentável Baixo Sul da Bahia;
- Instituto SUDENE

Foi utilizada também a técnica de documentação indireta por meio de pesquisa bibliográfica especializada.

2.1 Limitações da Pesquisa

Através de contato pessoal ou telefônico foram solicitados os modelos e os processos para contratações e compras utilizadas pelas OSCIPs. A princípio, todos os responsáveis se mostraram entusiasmados e se comprometeram em disponibilizar a documentação solicitada em tempo hábil. Entretanto, foi recebido apenas o modelo do Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Baixo Sul da Bahia – IDES.

De posse apenas de um modelo de compras e contratações, o trabalho ficou restrito a um estudo de caso sobre o IDES.

3. Regulamento de Aquisições e Contratações de Obras e Serviços

Segundo o artigo 14 da Lei 9.790/99, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, após celebrarem o Termo de Parceria com o órgão estatal parceiro, devem apresentar ao mesmo um regulamento sobre aquisições de bens e contratações de obras e serviços no prazo máximo de trinta dias depois da assinatura do Termo. Este regulamento deverá ser publicado na imprensa oficial do órgão, dependendo da abrangência do projeto. Conforme descrito por Ferrarezi (2001, p. 59): “razão deste regulamento é o esclarecimento dos procedimentos que serão adotados por todos os administradores e dirigentes da OSCIP para as compras e aquisições de quaisquer bens, serviços e obras efetuadas com recursos públicos”.

Por se tratar de recursos públicos, este regulamento tem como objetivo principal assegurar que a utilização dos mesmos, no tocante a aquisições e contratações, resultem no melhor custo/benefício, ou seja, que os recursos sejam utilizados da melhor forma possível.

Da mesma forma que os gastos públicos são regidos pelos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Economicidade e Eficiência, artigo 37 da Constituição Federal, os gastos das OSCIPs oriundos de Termos de Parceria com órgãos públicos devem ser regidos pelos mesmos princípios. De acordo com a determinação da Lei 9.790/99, inciso 1º do artigo 4.

Estes princípios têm como finalidade zelar pelo bem público, ou seja, os recursos transferidos, podendo ser resumidos como segue:

- Legalidade: de conformidade com as Leis vigentes;
- Impessoalidade: não buscar benefício pessoal e sim buscar o bem público;
- Moralidade: além de obedecer o princípio da Legalidade, obedecer os valores éticos socialmente adotados;
- Publicidade: dar transparência de todos os atos para toda sociedade;
- Economicidade: obtenção do melhor custo/benefício;
- Eficiência: ações que contribuam para o pleno alcance dos objetivos.

Para o ato de aquisição e contratação devem estar contemplado todos estes princípios, pois, de nada adiantaria a compra de um bem com o melhor custo/benefício se o fornecedor, do mesmo, não emite nota fiscal.

Dentro do regulamento devem constar também as modalidades de aquisições e contratações, as quais devem variar de acordo com os valores a serem gastos. Dessa forma, para valores financeiros pequenos são utilizados formas mais simples, assim como, formas mais complexas para valores maiores.

Dentre as formas mais aplicáveis às OSCIPs para a seleção dos fornecedores as sugestões são: pesquisa de preço, concorrência entre fornecedores e carta-consulta. Existe também o concurso, mais usual para contratações de serviços onde se exige conhecimento intelectual.

- Pesquisa de Preço - Geralmente usada para aquisições de pequeno valor, onde é pesquisado o preço entre fornecedores e o menor é selecionado.
- Concorrência entre Fornecedores – Modalidade de licitação onde os interessados têm que comprovar possuírem os requisitos exigidos pela OSCIP para a execução do objeto.
- Carta-consulta – Modalidade na qual a OSCIP enviará carta com a solicitação de preços aos fornecedores do ramo pertinente do objeto.
- Concurso – Modalidade de licitação para a escolha de um fornecedor, baseado no nível técnico ou científico, entre outros, conforme exigido no próprio edital.

Deve estar explícito no regulamento as orçadas para todos os tipos de compra e contratações, bem como os responsáveis que possam efetuá-las. É necessário também, que todos os procedimentos e organogramas relativos ao Departamento de Compras e Contratações estejam claros e especificados no regulamento.

Devido a utilização de verbas públicas por parte das OSCIPs, deve estar previsto no regulamento a publicação de critérios para a licitação, dependendo da modalidade a ser utilizada, conseqüentemente, dos valores do objeto da licitação.

Outro ponto importante que deve estar descrito no regulamento é que todo o processo de Compras e Contratações tem que estar devidamente documentado, a fim de facilitar futuras averiguações ou indagações por parte dos órgãos competentes.

É necessário, também, estar claro no regulamento todas as exigências relativas aos fornecedores que irão participar nos processos de Compras e Contratações. Estas exigências não poderão, sob qualquer hipótese, discriminar ou servir para reduzir o número de fornecedores no processo.

A importância deste item é fundamental para garantir a integridade do processo. Exemplos de exigências são: regularidade jurídica e fiscal, capacidade técnica, operacional ou até mesmo financeira dos fornecedores envolvidos no processo de licitação.

Por último, devem estar previstas hipóteses de possíveis cancelamentos de Compra ou Contratação durante o processo de licitação. Da mesma forma, caso ocorra o cancelamento do processo, devem estar descritos os tipos de instrumentos que os fornecedores terão para contestar o ocorrido.

Dessa forma, o Regulamento de Aquisições de Bens e Contratações de Obras e Serviços serve como um manual a ser seguido pela OSCIP. Este manual deve englobar todos os princípios exigidos por lei para gastos realizados com verba pública e onde todos os itens encontram-se interligados. Este Regulamento é a forma de manter a qualidade e eficiência no uso de recursos públicos, deixando claro e evidenciado para a sociedade como serão feitas as Compras e Contratações da OSCIP.

4. O GECON

A globalização modificou a nova realidade profissional através de avanços tecnológicos que, conseqüentemente, acirrou a competição entre as empresas. Isto fez com que conceitos sobre gestão empresarial fossem reavaliados.

A contabilidade foi o campo que mais sofreu críticas no que tangia as soluções gerenciais. Estas por sua vez, ainda adotadas por muitas empresas. É dito que tais soluções gerenciais não refletem as ocorrências físicas, têm como paradigma o custo e não medem o patrimônio da empresa (Catelli, 2001).

Sendo assim, a dúvida é: que modelo de gestão conduz a empresa à eficácia desejada e à otimização do resultado econômico?

E para responder esta pergunta deve se levar em consideração os seguintes aspectos:

- Se a empresa interage com o ambiente;
- Se competentes gestores buscam sempre melhores resultados;
- Se os acionistas interagem com os gestores delegando poderes e exigindo resultados;
- Se as decisões refletem a realidade físico-operacional;
- Se as informações são geradas com base nos modelos de decisões dos gestores.

A solução sugerida pelo modelo de Gestão Econômica – GECON sugere a seqüência de três passos: evento, gestão e modelo de decisão.

Segundo Parisi (apud, Catelli, 2001, p.113):

Evento pode ser entendido como o conjunto de transações, cujos atributos lhe dão forma e consistência, ou seja, um conjunto de transações da mesma natureza ou classe que pode envolver uma ou mais entidades e estar relacionado com um produto, com um serviço, ou ainda com um lote de produtos e/ou com o centro de responsabilidade que o causou.

Em outras palavras, evento é a transformação de recursos em produtos ou serviços. São os gestores que tomam decisões sobre tais recursos econômicos visando a produção de bens ou serviços que também têm valor econômico.

Os eventos estão relacionados com os objetivos de cada empresa e têm as seguintes características:

- São mensuráveis monetariamente;
- Alteram a situação patrimonial da empresa;
- São previsíveis;
- Refletem nas decisões dos gestores.

Eles podem ser provocados quando vêm da decisão do gestor (compra de imobilizado) ou não provocados que não dependem da decisão do gestor (sinistro na empresa). Em todos os dois casos, o evento pode ser previsível, estruturado e controlado. Os eventos podem ser classificados por tipo de transação, podendo ser simulados, orçados, programados e realizados. Cabe ao gestor, através de suas decisões, fazer com que as transações simuladas e orçadas cheguem o mais próximo possível da realizada, pois, as atividades realizadas têm que gerar, no mínimo, um resultado líquido suficiente para repor os ativos consumidos na transação (evento).

As transações então, modificam o patrimônio da empresa e cabe ao gestor definir o modelo de decisões que irão refletir os aspectos operacionais, financeiros e econômicos de

cada evento. Sendo assim, sempre haverá um gestor responsável por suas conseqüências.

De acordo com Parisi (apud, Catelli, 2001, p.118), “gestão é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa”. Este conjunto de conceitos é chamado modelo de gestão. Este modelo é o conjunto de regras entre acionistas e gestores. Ele reflete os princípios dos acionistas que regulam a atuação dos gestores.

Para não se perderem as oportunidades de trabalho, o processo decisório sugerido pelo GECON deve ser descentralizado, com definições de poder e responsabilidades para cada gestor, sem perder entretanto, o controle pela alta administração e pelos acionistas da empresa. Dessa forma, o modelo de gestão deve seguir as seguintes regras:

- Processo decisório descentralizado;
- Função e responsabilidade de cada gestor decorrente de sua missão;
- Autoridade compatível com a função e responsabilidade de cada gestor.

Quanto ao estilo, existem o individualista, o consorciado, o participativo, etc. Fica o estilo participativo como o mais adequado, pois, engaja todos sem diluir a responsabilidade dos gestores que devem ter uma postura empreendedora e fazer o papel de dono do empreendimento. Com o estilo participativo existe o envolvimento de todos na busca do melhor para a empresa.

Para atrapalhar a gestão, os gestores contam com variáveis tais como: inflação, juros, preços, demandas, etc, que modificam o desempenho da empresa. Para lidar com estas variáveis, deve-se definir o modelo de gestão segundo as necessidades impostas pelo ambiente, ressaltando características específicas. O processo de gestão deve conter as seguintes fases:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento operacional;
- Programação;
- Execução;
- Controle.

O gestor fica, então, apoiado pelo processo de controle que o ajuda superar as variáveis ambientais. Sendo assim, ele se torna responsável pelos eventos por ele provocados e os decorrentes das variáveis ambientais.

O modelo de gestão também estabelece regras de relacionamento entre os gestores e os acionistas. Segue abaixo os princípios básicos do modelo de gestão, segundo Catelli (2001, p. 124):

- Processo decisório descentralizado;
- Funções e responsabilidades decorrentes da missão;
- Responsabilidade pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial;
- Autoridade compatível com as funções e responsabilidades;
- Estilo participativo (integração);
- Postura empreendedora (fazer acontecer);
- Papel de “dono” do empreendimento;
- Processo de gestão que abrange planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle;
- Critério de avaliação de desempenho baseado no resultado econômico;

- Relacionamento entre os acionistas e gestores definido previamente;
- Sistema de informação que gera informações oportunas, confiáveis, no momento desejado, com acessibilidade controlada e que suporte adequadamente o processo de gestão, segundo os modelos de decisão definidos pelos gestores;
- O gestor decide sobre eventos econômicos de sua responsabilidade. Para tomar estas decisões o gestor tem basicamente duas alternativas: tomar ou não tomar a decisão.

O modelo de gestão tem por finalidade atingir os objetivos e a missão, previamente definidos, através do lucro, convertendo seus recursos em bens ou serviços, conseqüentemente, obtendo lucro ao vendê-los.

Segundo Guerreiro (apud Catelli, 2001, p.126):

o processo de tomada de decisões, a nível empresarial, tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle. Assim as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisões podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial.

O Planejamento caracteriza a necessidade de decisão ou definição do problema, formula o objetivo e as alternativas de ação, obtém as informações relevantes, necessárias às alternativas de solução, avalia e classifica as alternativas em termos de contribuição para o alcance do objetivo e escolhe a melhor alternativa de ação.

No modulo Execução é implementada a alternativa escolhida (ação), enquanto que no Controle ocorre a avaliação dos resultados, a implementação de medidas corretivas.

O modelo de decisão é de extrema importância para as empresas devido ao alto nível de complexidade das atividades por elas desempenhadas. Com o modelo se simplifica e facilita a compreensão das ações, reduzindo as variáveis internas e externas. Dessa forma, o modelo de decisão se torna um facilitador para que se veja o efeito das ações em determinados eventos.

5. O processo de Compras

Em resumo, comprar significa adquirir mediante um certo preço. A função primordial de um departamento ou setor de compras numa empresa, privada ou pública, é de suprir as necessidades de bens, materiais ou serviços, planejar quantitativamente e satisfazê-las no momento certo, bem como, fiscalizar o recebimento efetivo do que foi comprado.

Os principais objetivos de um departamento de compras são:

- Comprar materiais com os menores preços praticados no mercado, obedecendo padrões de qualidade e quantidade pré-estabelecidos;
- Buscar sempre, dentro de uma negociação justa e honesta, as melhores condições para a empresa e principalmente condições de pagamento.

As compras mais econômicas representam um ganho imediato para a empresa. Se partir do pressuposto que de um mês para o outro não houve variações nos custos da empresa, as aquisições de materiais mais baratos, no mês subsequente, representam um ganho financeiro no ato da compra.

Administrar compras não pode ser feito mais de uma forma amadora e casual. Deve sim ser mais profissional, uma vez que a empresa espera muito do departamento de compras. Este, por sua vez, deve estar em sintonia com todos os outros departamentos da empresa. Deve também, participar da formulação do planejamento global da empresa.

Dentro de um modelo de gestão empresarial proposto pelo GECON – Gestão Econômica, a fase de planejamento divide-se em:

- Planejamento Estratégico – geralmente elaborado pelos altos escalões da empresa, sendo feito para resultados a longo prazo;
- Planejamento Operacional – é direcionado para resultados de curto prazo e contém as diretrizes do planejamento estratégico.

O departamento de compras deve elaborar seus objetivos e metas em conformidade com o planejamento estratégico, estabelecido pela cúpula da empresa.

Existem, basicamente, dois modelos de gestão no departamento de compras: centralizado e descentralizado. A partir destes modelos, muitas são as vantagens que cada um deles proporciona. Qual dos dois adotar fica à critério do gestor.

Abaixo encontram-se algumas das vantagens de cada um dos modelos.

Vantagens da centralização das compras

- Maior poder de pressão junto ao fornecedor;
- Uniformização dos preços entre as unidades da empresa;
- Melhor gestão de estoque;
- Uniformidade dos procedimentos gerais de compra.

Vantagens da descentralização das compras

- Afinidade do comprador com os problemas locais de fornecimento;
- Agilidade no atendimento às necessidades da unidade local;
- Maior autoridade e responsabilidade para a administração local.

6. Estudo de Caso

Com base no Regulamento de Aquisição e Contratação de Obras e Serviços do IDES, verificou-se que o mesmo foi concebido nos moldes da Lei 8.666/93. Existem muitos artigos em que os incisos estão exatamente iguais ao da Lei.

Seguem abaixo alguns exemplos onde este fato ocorre:

- No Regulamento do IDES encontram-se praticamente iguais os parágrafos 2, 3, 4 e 5 do artigo 7 (trata das modalidades de licitação) com os parágrafos 2, 4, 6 e 7 do artigo 22, da Lei 8.666/93, respectivamente.
- O artigo 8 do Regulamento do IDES (trata dos valores das modalidades) é o mesmo que o artigo 23 da Lei 8.666/93. A exceção fica por conta dos valores limites para as modalidades de licitações.
- O artigo 9 do Regulamento do IDES (trata da dispensa de licitação) também encontra-se praticamente idêntico ao artigo 24 da Lei 8.666/93. Assim como os artigos 10 do Regulamento e 25 da Lei.

Assim, como estes exemplos supracitados, o Regulamento do IDES segue o mesmo modelo da Lei 8.666/93.

Com base no fato ocorrido, fica difícil entender como um regulamento que deveria ter sido concebido de uma forma mais simples, clara e objetiva, pois, a Lei 9.790/99 foi criada com o principal intuito de desburocratizar todo o processo licitatório e dessa forma agilizar o

trabalho das OSCIPs, não evoluiu nada em relação a uma Lei que já encontra-se com sinais de ultrapassada.

Dessa forma, sob óticas e leis diferentes, verificou-se a importância que um Departamento de Compras e Contratações possui dentro de uma empresa. Nas empresas públicas estas normas e modelos de compras e contratações são sugeridos e regulamentados através de leis, que funcionam como verdadeiros manuais a serem seguidos pelos departamentos de licitações. Já nas empresas privadas, as normas e modelos de compras e contratações podem ser sugeridos através de modelos de gestão econômica e modelos decisórios mais eficazes e também funcionam como manuais.

Ao serem analisados cuidadosamente, ambos os casos (o público e o privado) possuem vários pontos positivos que se adequam e poderiam ser utilizados em conjunto.

Assim sendo, a proposição de um modelo completo de compras e contratações para uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, a qual é uma empresa meio privada e meio pública, caminha para um modelo que mescle o que há de melhor na gestão privada (GECON), sem ferir os princípios e normas impostas aos gastos públicos (Lei 9.790/99, inciso 1º do artigo 4).

Por se tratar de empresas sem fins lucrativos, não significa que as OSCIPs não almejem o resultado econômico, assim como seus gastos devem estar em conformidade com o princípio constitucional da economicidade. Assim sendo, é empírica a conclusão que a continuidade destas empresas dependerá principalmente dos resultados econômicos alcançados consoante as diretrizes que norteiam a gestão.

É com base nestas conclusões e nos fatos apresentados nos capítulos anteriores que este trabalho propõe um modelo de compras e contratações para as OSCIPs, que englobe as melhores tendências em gestão empresarial, sem deixar de cumprir com as exigências legais de gastos públicos, uma vez que as OSCIPs se utilizam de verbas públicas para a realização de programas sociais.

O sistema de Gestão Econômica – GECON é um modelo gerencial de administração por resultados econômicos que incorpora um conjunto de conceitos dentro de um enfoque sistêmico. O objetivo deste sistema (GECON) é a eficácia empresarial apoiado por um sistema de informação para a avaliação econômica e financeira dos atos realizados pelos gestores (Catelli, 2001).

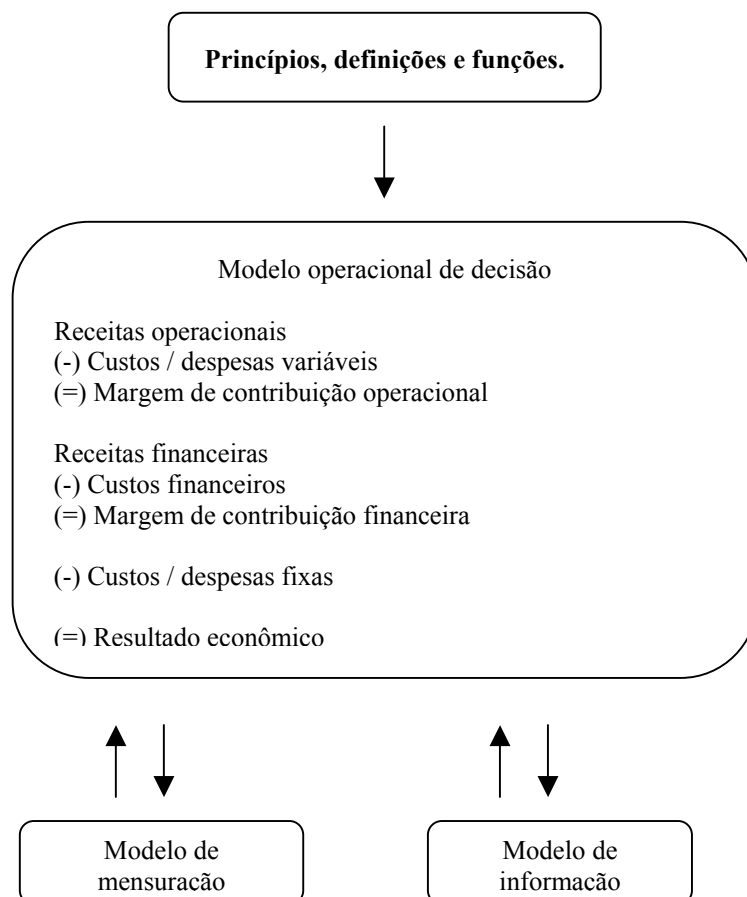
Com o objetivo de orientar a gestão por resultados econômicos, este modelo de decisão deve evidenciar impactos financeiros, operacionais e econômicos das diversas alternativas de realização de uma transação.

O modelo de decisão terá as seguintes etapas:

- Identificação da transação e das variáveis relevantes;
- Qualificação e mensuração das variáveis;
- Comunicação das informações ao gestor.

Com base no exposto, fica claro que é de inteira responsabilidade do departamento ou setor de compras manter a empresa numa posição favorável, no que concerne aos custos das compras. Deve ser considerado que existe um preço praticado no mercado e que o gestor de compras tem que estar por dentro das condições do mercado com a finalidade de comprar bens ou realizar contratações nos mesmos níveis ou abaixo deles.

Segue abaixo o esquema do modelo conceitual de decisão, sugerido pelo GECON, que é formado com base nos princípios, definições e funções (diretrizes básicas) e tem sua lógica definida pela equação de resultado econômico, que por sua vez é sustentada pelos modelos de mensuração e de informação (elementos do sistema de informação), (Catelli, 2001).



Para compreender melhor este modelo apresentado acima e visualizar sua aplicabilidade num departamento de compras e contratações, é preciso entender estes conceitos utilizados. Segue abaixo a descrição deles:

Receitas operacionais – é o resultado das quantidades multiplicado pelo melhor preço cotado no mercado à vista (pode-se afirmar que as receitas operacionais são mensuradas pelo preço de oportunidade).

Custos / despesas variáveis – é o resultado das quantidades multiplicado pelo preço de cada fornecedor para pagamento à vista.

Margem de contribuição operacional – será o impacto operacional de cada alternativa, demonstrando o resultado do poder de negociação do gestor de compras junto ao fornecedor.

Receitas financeiras – valor a ser pago no prazo menos valor presente à taxa de mercado. Esta receita corresponde ao benefício que o departamento de compras gera para a empresa através da decisão de comprar a prazo ou à vista. A fórmula de cálculo é:

$$RF = VC - VC / (1 + i)^n$$

Onde,

RF = Receita financeira de compra

VC = Valor de compra na condição realizada

i = Taxa de aplicação do mercado financeiro

n = Prazo de pagamento da compra.

Custos financeiros – valor a ser pago no prazo menos valor para pagamento à vista.

Margem de contribuição financeira – representa o impacto financeiro das diversas alternativas da operação de compra.

Custos / despesas fixas – são os custos e as despesas fixas diretamente relacionados com a transação, que não variam em função do volume das mercadorias adquiridas.

Resultado econômico – demonstra os resultados das opções sobre o resultado da organização, representando o somatório da Margem de Contribuição Operacional e a Margem de Contribuição Financeira, deduzidos os custos e despesas fixas.

Os objetivos deste modelo são:

- a) Fazer com que a empresa procure atingir não apenas a eficiência, mas a eficácia empresarial;
- b) Otimizar o resultado econômico como sendo a melhor medida de eficácia da empresa;
- c) A empresa se torna um sistema aberto e dinâmico;
- d) O resultado econômico é o resultado corretamente mensurado;
- e) O resultado econômico da empresa é igual ao somatório dos resultados econômicos das áreas que a compõem;
- f) Cada área tem sua autonomia e cada gestor responde pelos atos sob sua responsabilidade e controle;
- g) O mercado é o validador dos preços dos serviços.

Aliado a todas estas premissas, este modelo de aquisições e contratações para as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público deve estar em conformidade com a Lei 8.666/93, que dispõe sobre aquisições e contratações com recursos provenientes de órgãos públicos e com o inciso I do artigo 4 da Lei 9.790/99, o qual dispõe sobre a observância dos princípios constitucionais da legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Economicidade e Eficiência.

O modelo de compras será elaborado com base nos dados obtidos dos fornecedores, no mercado, e terá como objetivo principal mensurar e informar ao gestor de compras o impacto econômico das alternativas apresentadas.

O resultado econômico será obtido conforme os conceitos definidos no item 4.2 do modelo proposto.

O exemplo a seguir é uma situação hipotética de uma compra de 10.000 sacas de sementes para distribuição a pequenos produtores. Será apresentada a cotação de três fornecedores, a fim de selecionar a melhor opção.

Dados

- Quantidade a ser comprada: 10.000 sacas

- Taxa de aplicação no mercado: 2% a/m
- Preços do Fornecedor A
 - R\$ 9,50 – à vista
 - R\$ 9,79 – a prazo (30 dias)
- Preços do Fornecedor B
 - R\$ 9,55 – à vista
 - R\$ 9,65 – a prazo (30 dias)
- Preços do Fornecedor C
 - R\$ 9,52 – à vista
 - R\$ 9,71 – a prazo (30 dias)
- Valor da saca no mercado: R\$ 9,52
- Valor do frete para todos: R\$ 150,00

Memória de cálculo

	FORNECEDOR A	FORNECEDOR B	FORNECEDOR C
Receita Operacional	10.000 sacas x 9,52 = 95.200	10.000 sacas x 9,52 = 95.200	10.000 sacas x 9,52 = 95.200
(-) Custo Operacional	10.000 sacas x 9,50 = 95.000	10.000 sacas x 9,55 = 95.500	10.000 sacas x 9,52 = 95.200
Margem Operacional	95.200 – 95.000 = 200	95.200 – 95.500 = - 300	95.200 – 95.200 = 0
Receitas Financeiras	$VC - VC/(1+i)n$ 97.900 – (97.900/1,02) = 1.919,61	$VC - VC/(1+i)n$ 96.500 – (96.500/1,02) = 1.892,16	$VC - VC/(1+i)n$ 97.104 – (97.104/1,02) = 1.904,00
(-) Custo Financeiro	97.900 – 95.000 = 2.900,00	96.500 – 95.500 = 1.000,00	97.104 – 95.200 = 1.904,00
Margem Financeira	1.919,61 – 2.900,00 = - 980,39	1.892,16 – 1.000,00 = 892,16	1.904,00 – 1.904,00 = 0,00
(-) Custos e Desp. Fixas	150,00	150,00	150,00
Resultado Operacional	200,00 + (- 980,39) + (- 150,00) = - 930,39	(-300,00) + 892,16 + (- 150,00) = 442,16	0,00 + 0,00 - 150,00 = - 150,00

Aplicação do Modelo de Decisão Proposto

Com base nos dados apresentados chegamos a seguinte demonstração do Modelo Proposto:

Descrição	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C
Receita Operacional	95.200,00	95.200,00	95.200,00
(-) Custo Operacional	95.000,00	95.500,00	95.200,00
(=) Margem Operacional	200,00	(300,00)	0,00
Receita Financeira	1.919,61	1.892,16	1.904,00
(-) Custos Financeiros	2.900,00	1.000,00	1.904,00
(=) Margem Financeira	(980,39)	892,16	0,00
(-) Custos e Desp. Fixas	(150,00)	(150,00)	(150,00)
Resultado Econômico	(930,39)	442,16	(150,00)

Ao analisar os preços praticados pelos fornecedores no exemplo apresentado, no primeiro momento a escolha do gestor seria o **Fornecedor A**, uma vez que o mesmo possui o melhor preço à vista R\$ 9,50 por saca, contra R\$ 9,55 e R\$ 9,52 do **Fornecedor B** e do **Fornecedor C**, respectivamente. Considerando ainda a escolha do fornecedor através da Margem Operacional da compra, ou seja, a diferença entre o melhor preço praticado no mercado e o preço de cada fornecedor à vista, o **Fornecedor A** continuaria sendo a melhor opção. Entretanto, ao calcular todas as possibilidades da compra (à vista ou a prazo), dentro do Modelo de Decisão Proposto (GECON), fica demonstrado que o **Fornecedor B** passa a ser a melhor opção de compra para a empresa. O Resultado Econômico da compra demonstra que a escolha do **Fornecedor B** é mais viável economicamente para a empresa, pois o valor cobrado a prazo possui juro menor que o praticado no mercado.

Assim sendo, com o objetivo de otimizar os recursos para compras, fica demonstrado que a melhor opção para a aquisição das 10.000 sacas de semente pela empresa é a compra a prazo ao **Fornecedor B**.

O modelo proposto tem por finalidade principal assegurar que as compras e contratações sejam as mais vantajosas para a OSCIP e para a sociedade como um todo. Este modelo é dividido em itens que estão de conformidade com as exigências legais e estão dispostos abaixo.

Fica registrado neste item que toda e qualquer aquisição de bem ou contratação de serviço deve estar de acordo com todos os princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade e da eficiência.

Este item dispõe também sobre os responsáveis pela aprovação das compras e contratações, assim como do julgamento da necessidade da mesma. Os responsáveis são membros de diferentes áreas da OSCIP, que juntos formam uma comissão. As decisões tomadas pela comissão devem ser unânimes e a responsabilidade destas solidária entre os membros.

O modelo proposto tem como forma de seleção dos fornecedores, independente do valor da compra ou contratação, as seguintes etapas:

- Publicação de edital, em jornal de grande circulação, com a solicitação de preços, forma de pagamento e prazos de entregas (de bem ou serviços), bem como qualquer outra informação que se faça necessária.
- Após o recebimento das propostas enviadas até a data limite prevista no edital, todas as informações serão analisadas através do critério de seleção proposto por este trabalho, o qual resultará na escolha do fornecedor que aprestar o melhor resultado econômico, ou seja, o mais viável para a OSCIP.

Deve ser levado em consideração que para estar apto a participar da seleção o fornecedor deve apresentar documentação comprobatória relativa aos seguintes itens:

- Regularidade jurídica;
- Regularidade fiscal;
- Capacidade técnica.

Os documentos exigidos para comprovação dos itens acima devem ser divulgados no edital.

Como pode ser observado, o modelo proposto está adequado para a avaliação correta dos fornecedores, pois, engloba todas as exigências da Lei 9.790/99 (Lei das OSCIPs) e todos os princípios constitucionais que regem a Administração Pública, conforme artigo 37 da Constituição Federal.

7. Conclusão

Após uma análise crítica de todos os fatos apresentados, pode-se concluir que muitos foram os avanços do Governo em relação às entidades do Terceiro Setor. A criação da Lei 9.790/99, Lei das OSCIPs, foi o primeiro passo para um desenvolvimento social no país. Existem mais de 250.000 Organizações não Governamentais no Brasil e se torna muito complicado em meio a tantas, saber quais estão realmente engajadas em trabalhos sérios.

O Governo, através da qualificação destas entidades em OSCIP, vem regulamentando esta atividade para desburocratizar e, conseqüentemente, dar mais agilidade ao processo de liberação de recursos públicos para setores onde não está conseguindo alcançar. Entretanto, por existir a pouco tempo, a Lei ainda é pouco conhecida, tanto por falta de informação no próprio Terceiro Setor, quanto por falta de publicação e divulgação de sua existência.

Em poucas entidades intituladas como OSCIPs os funcionários sabiam, sequer, o que era um Termo de Parceria. Principal instrumento das OSCIPs, o Termo de Parceria é um contrato onde o órgão governamental se compromete em repassar recursos para uma organização civil com a finalidade de representar ele próprio.

O que pode ser observado na OSCIP do estudo de caso foi que a mesma possui Termo de Parceria e conhece a Lei 9.790/99, entretanto, não entendeu a essência maior da Lei, a agilidade. No momento em que a OSCIP cria um Regulamento de Aquisições de Bens e Contratações de Obras e Serviços praticamente igual à Lei 8.666/93, que é um dos principais motivos de falta de agilidade no setor, vai de encontro aos objetivos da Lei das OSCIPs, ou seja, agilidade e eficiência.

O modelo do regulamento para compras e contratações não precisa ser a Lei 8.666/93. A Lei das OSCIPs não determina que este regulamento seja dessa ou daquela forma, e sim que esteja de conformidade com os princípios constitucionais descritos no seu artigo 37 e seja levado literalmente “ao pé da letra”. Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Economicidade e Eficiência.

Com esta intenção, este trabalho monográfico apresenta um modelo de compras que propõe um melhor aproveitamento dos recursos destinados a compras e contratações, no qual sejam observadas todas as variáveis de uma compra, tais como: forma de pagamento, prazo para pagamento, taxa para aplicação no mercado e o custo de oportunidade da compra.

O artigo 23 do Regulamento de Aquisições de Bens e Contratações de Obras e Serviços do

IDES, que dispõe sobre o julgamento das propostas, está previsto no inciso I do 1º parágrafo que “será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço”.

Como pode ser visto nos capítulos anteriores, o modelo de compras e contratações utilizado pelo IDES é baseado, praticamente na íntegra, em cima da Lei 8.666/93. O mesmo não prevê, por exemplo, a possibilidade de realização de compras a prazo, porém, dispõe sobre desembolsos a prazo, o que é bem diferente. No exemplo prático do modelo proposto, o que parece não ser tão relevante como a variável da diferença de preços (à vista ou a prazo) pode causar a escolha de um fornecedor que não representa a melhor opção para a entidade. Por outro lado, fica evidenciado e comprovado pelo modelo proposto qual dos fornecedores é a melhor opção, através do resultado econômico obtido com as informações de cada um deles.

Dessa forma, para que exista uma gestão mais profissional no departamento de compras, o modelo proposto neste trabalho foca o resultado econômico no ato da compra ou da contratação levando em considerando todos os fatores que estão envolvidos na mesma, com a finalidade de otimizar os recursos destinados a estes atos.

8. Referências Bibliográficas

- BORGES, Murilo; SILVA, Karina Rachel. **Compras**. 1999. Trabalho de curso – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.
- BRASIL. Constituição Federal de 1998. São Paulo, Saraiva, 2000.
- BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Lei de Licitações e Contratos**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em 18 jan. 2003.
- BRASIL. Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. **Lei das OSCIPs**. Disponível em <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm>. Acesso em 18 jan. 2003.
- CATELLI, Armando (org). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA. **Cartilha sobre OSCIP**. Brasília, 2001.
- FARRAREZI, Elizabeth; REZENDE, Valéria. **OSCIP – Organização da sociedade Civil de Interesse Público: a Lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor**. 2ª ed. Brasília: Comunidade Solidária, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ORGANIZAÇÃO, do Departamento de Compras. **Orion Spaceports**. Disponível em <<http://orion.spaceports.com/~faeca/Artigos/dpcompras.htm>>. Acesso em 21 jan. 2003.
- RIBEIRO FILHO, José Francisco. **Modelagem de sistemas de custos e resultados para procedimentos de compras e contratações em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP**. Recife, 2002.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Tradução: Ricardo Lopes Pinto. Disponível em http://www.eac.fea.usp.br/metodologia/estudo_caso.asp>. Acesso em: 6 dez. 2002.